

**Eeva Harmaala**

## **PUHALLETTAISKO ”YHTEEN HIILEEN”?**

**Tutkimus Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstön  
henkisestä työhyvinvoinnista**

**Opinnäytetyö  
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Maaliskuu 2010**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Ylivieskan yksikkö	<b>Aika</b> Maaliskuu 2010	<b>Tekijä/tekijät</b> Harmaala Eeva
<b>Koulutusohjelma</b> Sosiaalialan koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> Puhallettaisko ” yhteen hiileen”? Tutkimus Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstön henkisestä työhyvinvoinnista		
<b>Työn ohjaaja</b> Nurmenniemi Helinä		<b>Sivumäärä</b> 100+6
<b>Työelämäohjaaja</b> Siirtola Rauni		
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstön henkistä eli psykososiaalista työhyvinvointia henkilöstöjohtamisen, organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen toimivuuden ja kehittämishaasteiden osalta. Tutkimuskohteina olivat Ahjolan ja Paakkilan päiväkodit sekä ryhmäperhepäiväkodit Minttula, Muksula, Miina ja Manu. Tutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus jossa hyödynnettiin myös kvalitatiivisia menetelmiä avointen kysymysten muodossa. Tutkimus koottiin yksiköistä toukokuussa 2009. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä.</p> <p>Tutkimus osoitti henkilöstöjohtamisen, organisaatiokulttuurin ja työyhteisön vuorovaikutuksen alueilla monien asioiden toimivan. Henkilöstöjohtamisessa jokaisessa yksikössä toimi mm. perustehtävän ymmärtäminen, perehdytys ja kehityskeskustelujen läpikäyminen sekä henkilökohtaisten edellytysten huomiointi. Yhteiseksi kehittämishaasteeksi johtamisen osa-alueella nousivat ristiriitojen avoin ja rakentava käsittely sekä yhteisten menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteiden selvittämiseksi. Paakkilan päiväkodin ja ryhmäperhepäiväkotien kehittämishaasteiksi nämä nousivat myös organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen osa-alueilla. Ahjolan päiväkodin kehittämishaasteiksi niin organisaatiokulttuurin kuin työyhteisön vuorovaikutuksenkin suhteen nousivat arvostuskysymykset. Omat vuorovaikutustaidot taas koettiin jokaisessa yksikössä toimiviksi. Henkilökunnan omat ehdotukset henkisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi olivat mm. avoin keskustelu, säännölliset palaverit, jokaisen työpanoksen arvostaminen, yhteisten pelisääntöjen laadinta sekä omavastuuosuuden huomioiminen. Avointen kysymysten vastaukset tukivat omalta osaltaan monivalintatuloksia.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää yksiköiden esimiesten ja työntekijöiden henkisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi mutta myös johtotasolla suhteuttaen tutkimustuloksia Haapaveden kaupungin 2015 Strategiaan. Jatkotutkimuksena olisi tarpeen tehdä vaikuttavuusarviointia tulosten hyödynnettävyyden suhteen. Kysely on yleistettävyyden vuoksi hyödynnettävissä myös muille sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköille.</p>		
<b>Asiasanat</b> henkilöstöjohtaminen, henkinen työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus		

## ABSTRACT

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Ylivieska Unit	<b>Date</b> May 2010	<b>Author</b> Harmaala Eeva
<b>Degree programme</b> Degree program of social services		
<b>Name of thesis</b> Let`s pull together! A research on the emotional and psychosocial work welfare of the day care staff in Haapavesi city		
<b>Instructor</b> Nurmenniemi Helinä		<b>Pages</b> 100+6
<b>Supervisor</b> Siirtola Rauni		
<p>The purpose of this thesis was to examine emotional or psychosocial work welfare of day care employees who work in Haapavesi. Psychosocial work welfare included human resources, organization culture, functionality of interaction and development challenges. The research subjects were kindergardens of Ahjola and Paakkila and group family day cares Minttula, Muksula, Miina and Manu. The research was a quantitative questionnaire research. However qualitative methods were also taken advantage of in the form of open-ended questions. The research was carried out in the units in May 2009. All together 36 persons responded to this questionnaire.</p> <p>The research indicated that many things work well in the sectors of human resources, organization culture, functionality of interaction and development challenges. In the sector of human resources the issues of comprehending the primary tasks, orientation processing of development discussions, and taking personal qualifications and talents into account worked well in every unit. However open and constructive discussion in case of conflicts and agreement of common methods for dealing with problematic situations were seen as common development challenges. The same developning challenges came up in the sectors of organization culture and interaction in Paakkila and group family day cares. In Ahjola the developning challenges in the sector of organization culture and interaction were issues related to appreciation. According to the respondents their own interaction skills worked well. For developning the work welfare, the day care employees suggested more open discussions, regular meetings, appreciation of every emplyee`s efforts, setting collective rules and taking into account the employees own responsibility. Answers of the open-ended questions supported the results of the multiple choice questions.</p> <p>The results can be utilized in developning the emotional work welfare of both superiors and employees in the units. The results can also be utilized in management by taking them into account in implementing the Strategy 2015 of Haapavesi city. A follow-up research is needed to find out if the results have been taken advantage of. Because of the generalisability of the questionnaire it can be utilized also in other social and health service units.</p>		
<b>Key words</b> human resources, psychosocial work welfare, organization culture, interaction		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS.....</b>	<b>3</b>
2.1 Tutkimuksen rajaus .....	3
2.2 Tutkimusongelmat.....	6
2.3 Tutkimuskohteena Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstö.....	6
2.4 Tutkimusteoria.....	7
2.5 Keskeiset käsitteet.....	9
2.6 Aikaisemmat tutkimukset .....	11
<b>3 JOHTAMISEN VAIKUTUS HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN.....</b>	<b>14</b>
3.1 Henkilöstöjohtaminen .....	14
3.2 Henkilöstöjohtamisen haasteena konfliktit, niiden syyt ja selvittäminen .....	19
<b>4 ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN .....</b>	<b>22</b>
4.1 Organisaatiokulttuuriin liittyvät arvot, asenteet, ihmiskäsitys ja eettisyys.....	22
4.2 Organisaation avoin ilmapiiri .....	26
4.3 Osaamisen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemiselle .....	29
4.4 Ratkaisukeskeisen kehittämistyön merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemiselle .....	31
<b>5 VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN ...</b>	<b>35</b>
<b>6 KVANTITATIIVINEN MENETELMÄ JA TUTKIMUSPROSESSI.....</b>	<b>41</b>
<b>7 MONIVALINTAKYSYMYSTEN TULOKSET .....</b>	<b>47</b>
7.1 Taustatiedot henkilöstömäärästä ja vastausprosentista.....	47
7.2 Kysymysten luokittelu .....	48
7.3 Ahjolan päiväkodin tulokset monivalintatuloksista .....	49
7.4 Paakkilan päiväkodin tulokset monivalintatuloksista .....	55
7.5 Ryhmäperhepäiväkotien tulokset monivalintatuloksista .....	60
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET MONIVALINTATULOISTA .....</b>	<b>66</b>
8.1 Johtopäätökset Ahjolan päiväkodin monivalintatuloksista .....	66
8.2 Johtopäätökset Paakkilan päiväkodin monivalintatuloksista .....	70
8.3 Johtopäätökset ryhmäperhepäiväkotien monivalintatuloksista.....	74
8.4 Aikaisempien tutkimustulosten yhteneväisyys ja eroavaisuus tuloksissa.....	78
<b>9 AVOIMIEN KYSYMYSTEN TULOKSET .....</b>	<b>81</b>
9.1 Ahjolan päiväkodin tulokset avoimista kysymyksistä.....	81
9.2 Paakkilan päiväkodin tulokset avoimista kysymyksistä .....	84

9.3 Ryhmäperhepäiväkotien tulokset avoimista kysymyksistä .....	86
9.4 Johtopäätökset tulosten perusteella .....	88
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	91

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

## 1 JOHDANTO

Käsittelen opinnäytetyössäni ajankohtaista aihetta eli henkistä työhyvinvointia. Perustelen aluksi aiheeni valintaa ja rajausta edeten tutkimusongelmakysymyksiin, jonka jälkeen kerron lyhyesti taustaa päivähoitohenkilöstön työympäristöstä eli Haapaveden kaupungin eri päivähoitoyksiköistä. Itse tutkimuskohteella on suuri merkitys aihevalintaani sekä siihen, miten tutkimukseni rajaus ja käsittely on määritelty. Esimerkiksi miksi opinnäytetyössäni on valittu yhdeksi henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi juuri henkilöstöjohtaminen. Tämän jälkeen tuon keskeisistä käsitteistä perustietoa, jota myöhemmissä kappaleissa tulen laajentamaan ja syventämään.

Johtaminen, organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus ovat kiinteästi sidoksissa jokaisen työntekijän kokemaan henkiseen työhyvinvointiin. Opinnäytetyöni johtoajatus kiteytyikin teorialähteiden perusteella yhteen lauseeseen. Jotta yksilö ja työyhteisö voisi henkisesti hyvin, on johtamistavan, organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen toimittava ja tuettava toinen toistaan. Keskeisen teoriaosuuden aloitan johtamisella ja erityisesti henkilöstöjohtamisen käsittelyllä. Seuraavaksi käsittelen laajaa kokonaisuutta eli organisaatiokulttuuria. Olen työskennellyt vuosien aikana eri päivähoitoympäristöissä ja kokenut asian niin, että vaikka arvot itse kasvatustyössä lasten kanssa työskennellessä ovat selkeitä, keskustelua työntekijöiden omista arvoista, asenteista ja ammattietiikasta rakentavuuteen pyrkien on vähän, liittyen juuri henkiseen työhyvinvointiin, mikä vaikuttaa taas huomattavasti itse perustehtävän suorittamiseen. Kolmantena, muttei vähäisimpänä aiheena, käsittelen vuorovaikutusta, jonka merkittävyys tulee työelämässä entisestään korostumaan. Tutkimusmenetelmää - ja prosessia sekä niihin liittyvää tutkimusetiikkaa käsittelen omana lukunaan edeten tutkimustuloksiin ja niiden tulkintaan johtopäätöksineen. Lopuksi päätän opinnäytetyöni pohdintaan.

Tarkastelutapanani on ns. suhteita osoittava tarkastelutapa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija näyttää, miten ilmiö juontuu toisesta tai osoittaa millaiset muut asioiden keskinäiset suhteet ovat muihin asioihin tai ilmiöihin nähden (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 39). Näitä toisiinsa liittyviä suhteita vaikuttaen koko työyhteisön

henkiseen työhyvinvointiin tuon esille myös kuvioiden ja taulukoiden avulla. Tutkimusotteeni on ennenkaikkea rakentava, ja tarkoitukseni on samalla herättää lukijaa pohtimaan näitä asioita itsenäisesti omavastuuosuutta unohtamatta. Kysely toi jo alustavasti tietoa vastaajille tutkimuksen aihelaaajuudesta, ja tutkimustulosten kautta työyhteisö taas saa kokonaiskuvan näistä osa-alueista ja niiden toimivuudesta kehittämiskohteineen. Toivon, että tutkimukseni olisi sysäys rakentavaan ja antoisaan keskusteluun, ja sitä kautta edelleen henkisen työhyvinvoinnin yhteiseen kehittämiseen.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Tutkimukseni aihe; henkinen työhyvinvointi Haapaveden päivähoitohenkilöstön keskuudessa, nojaa mm. valtakunnallisiin tavoitteisiin sosiaali- ja terveysministeriön ohjeistuksissa, mikä kiinnittää huomiota myös psyykkiseen työterveyteen. On herätty huomaamaan, että nykyinen työelämä vaatii yhä enemmän työntekijöiltään, ja taas vastaavasti on katsottu, että työyhteisön tulisi tukea enemmän työntekijöiden jaksamista ja koko työyhteisön hyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:3, 35,36.) Työkykyä ylläpitävän toiminnan rinnalle onkin noussut henkisen työhyvinvoinnin edistäminen, jonka roolin nähdään entisestään korostuvan. (Rauramo 2008, 24,118.)

### 2.1 Tutkimuksen rajaus

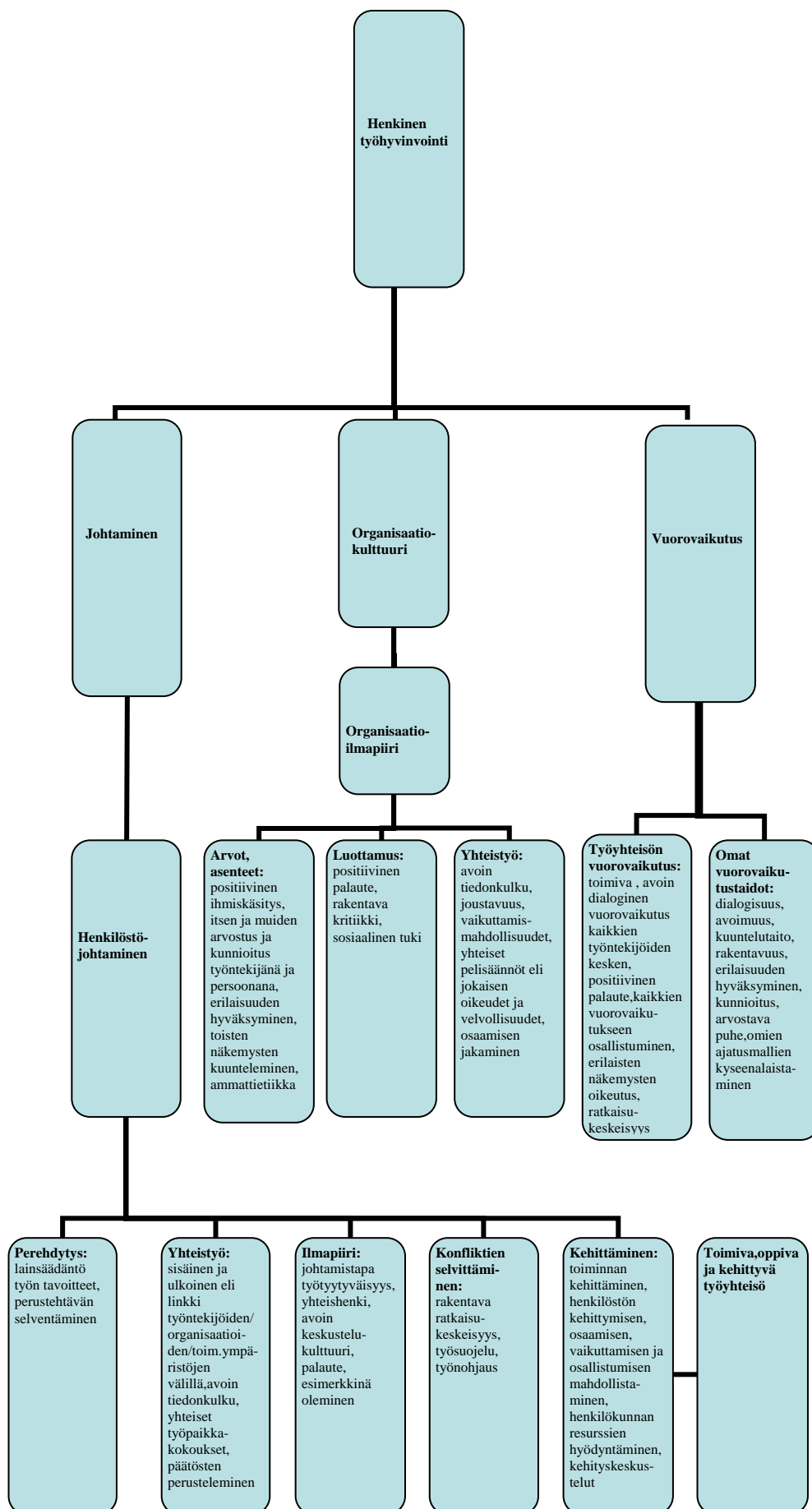
Se, miksi rajasin tutkimukseni koskemaan **psykososiaalista työhyvinvointia, jota voidaan eri lähteiden perusteella kutsua yhteisesti henkiseksi työhyvinvoinniksi**, on se, että työyhteisön psykososiaalisen ilmapiirin merkityksen on katsottu olevan merkittävämpi työssä jaksamisen edellytys kuin itse työntekijän fyysiset rajoitteet, sairaudet tai vammat (Reinboth 2006, 73). Työhyvinvoinnin katsotaan myös nykyisin olevan enemmän kuin fyysisestä terveydestä huolehtimista, sillä erityisesti henkinen työhyvinvointi on noussut huomisen haasteeksi työelämässä. (Ojala & Ahonen, 2003, 16.) Työilmapiiri taas voidaan määritellä koostuvan organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön vuorovaikutuksen muodostamaksi kokonaisuudeksi, joilla kaikilla on keskeinen osuutensa ihmisen kokemaan henkiseen työhyvinvointiin. (Rauramo 2008, 124.)

Koko tutkimukseni punainen lanka koostui näistä kolmesta osa-alueesta. Tuon seuraavissa lauseissa lyhyesti esille perusteita näiden kolmen kokonaisuuden valinnasta. Yleisin näkemys organisaatiokulttuurista on se, että se sisältää esimies-alaisuuden, yhteistyön, viestinnän, työntekijöiden osallistumismahdollisuuden sekä organisaatiossa työskentelevien ihmisten väliset suhteet arvoineen. (Schein 2001, 42.) Hyvä ihmisten johtaminen taas tuo työyhteisöön hyvän työilmapiirin ja henkistä terveyttä edistävät toimintatavat (Juuti & Vuorela 2002, 18). Myös vuorovaikutustaidot ovat saamassa



entistä suurempaa sijaa työelämässä. Vaikka palkalla, työn rasittavuudella ja etenemismahdollisuuksilla on kiistatta merkityksensä työssä jaksamisessa, nousevat keskusteluissa kuitenkin toistuvasti esille ne tekijät, jotka liittyvät ihmisten keskinäiseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen (Ahola & Furman 2002, 12). Työelämän uudenlaiset vaatimukset kohdistuvat työntekijän taitoihin. Aikaisemmin ajateltiin, että ammattitaito on ainut ratkaiseva taito. Nyt yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat nousseet ammattitaidon rinnalle ja ovat siten myös tulevaisuuden työhyvinvointia. (Kaivola & Laurila 2007, 72 ; Hämäläinen 2005,91.)

Koska tutkimusaluetta oli rajattava, jätin tutkimukseni ulkopuolelle työuupumuksen ja stressin käsittelemisen, joiden voisi katsoa kuuluvan vielä enemmän rakenteellisista asioista kuten lapsilukumäärästä, henkilöstön pysyvyydestä tai henkilöstön riittämättömyydestä johtuviin. Stressi- ja uupumusasioita käsittelee henkilöstön osalta enemmän myös työterveyshuolto. Kuitenkin sivusin aihetta toisesta näkökulmasta mm. johtamisosuudessa konfliktitilanteiden selvittämisessä, ja taas työyhteisön ja henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen sekä ammatillisten kehittymismahdollisuuksien puitteissa. Rajausta jouduin tekemään edelleen siinä, että kohdejoukosta rajasin pois yksin kotona työskentelevät perhepäivähoitajat, koska organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutustekijät olisivat olleet vaikeasti mitattavissa heidän kohdallaan. Olen tiivistänyt tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen seuraavaan kuvioon (kuvio 1).



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2.2 Tutkimusongelmat

Tutkimukseni pääkysymykset ovat

1. Millainen on Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstön henkinen työhyvinvointi
  - a) johtamisen
  - b) organisaatiokulttuurin ja
  - c) vuorovaikutuksen
 toimivuuden ja kehittämistarpeiden osalta?

2. Mitkä ovat henkilökunnan ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

## 2.3 Tutkimuskohteena Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstö

Päivähoito on peruspalvelu, jonka järjestäminen on kunnan velvollisuus. Laki lasten päivähoitosta 19. 1. 1973/36 ja Asetus lasten päivähoitosta 16.3.1973/239 antavat lakiin perustuvat määräykset päivähoitoon liittyen, kuten määräykset järjestämisvastuusta, asiakkaan asemasta, toimintaperiaatteista, ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista, sekä lasten lukumäärää kohden vaadittavasta henkilöstömäärästä.

Lasten päivähoidolla tarkoitetaan päivähoitolaissa lapsen hoidon järjestämistä päivähoitona, perhepäivähoitona, ryhmäperhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana. Päivähoidon tavoitteena on mm. tukea päivähoidossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässään ja yhteistyössä edistää lapsen persoonallista kehitystä. Päivähoidon tulee myös tarjota lapselle turvalliset ihmissuhteet, lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa, sekä lapsen lähtökohdat huomioon ottaen suotuista kasvuympäristö. (1 § 18.5.1990/451; 2 a § 25.3.1983/304.) Myös Varhaiskasvatuksen valtakunnallisilla linjauksilla (2002) ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteilla (2005) on omat toimintalinjauksia yhtenäistävät tekijänsä vaikuttaen päivähoidon toivottuun laatuun. Tulee kuitenkin muistaa, että varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttaviin tekijöihin liittyvät aina välillisesti myös henkilökunnan keskinäinen yhteistyö- ja työhyvinvointi (Kirvesniemi 2004, 40).

Haapaveden kaupungissa päivähoidon ohjaajan vastuualueina ovat koko kunnallisen päivähoidon hallinto ja organisointi, ryhmäperhepäivähoidon ohjaus sekä yksityisen päivähoidon valvonta. Perhepäivähoitonohtaja taas vastaa perhepäivähoidosta. Tutkimuskohteinani olivat Haapaveden kaupungin päiväkodit sekä ryhmäperhepäiväkodit. Haapavedellä toimii kaksi päiväkotia, Ahjola ja Paakkila. Molemmilla päiväkodeilla on omat johtajansa. Paakkilan päiväkodissa toimii 3-6-vuotiaiden lasten 18 paikkainen kokopäiväryhmä sekä 3-6-vuotiaiden lasten 12 paikkainen integroitu erityisryhmä. Ahjolan päiväkotia on n. 64 paikkainen päiväkotia, jossa tutkimushetkellä toimi kaksi 21 paikkaista 3-6-vuotiaiden lasten kokopäiväryhmää. Yksi alle 3-vuotiaiden lasten 12 paikkainen kokopäiväryhmä, sekä 10 paikkainen 3-5-vuotiaiden lasten osapäiväryhmä. Kaikissa edellämainituissa ryhmissä oli myös päivähoitolain mukainen henkilöstömäärä. (www.haapavesi.fi)

Haapavedellä perhepäivähoitoon sisältyy neljä ryhmäperhepäiväkotia. Yksi niistä on 12 hoitopaikkainen ryhmäperhepäiväkotia Manu, jossa on vuorohoitomahdollisuus varattujen hoitoaikojen mukaan, jolloin lapset saavat tarvittaessa ilta- ja yö- sekä viikonloppuhoitoa. Lisäksi toiminnassa ovat 12 hoitopaikkainen ryhmäperhepäiväkotia Miina, sekä kaksi 10-12 hoitopaikkaista ryhmäperhepäiväkotia nimeltään Minttula ja Muksula. (www.haapavesi.fi)

## 2.4 Tutkimusteoria

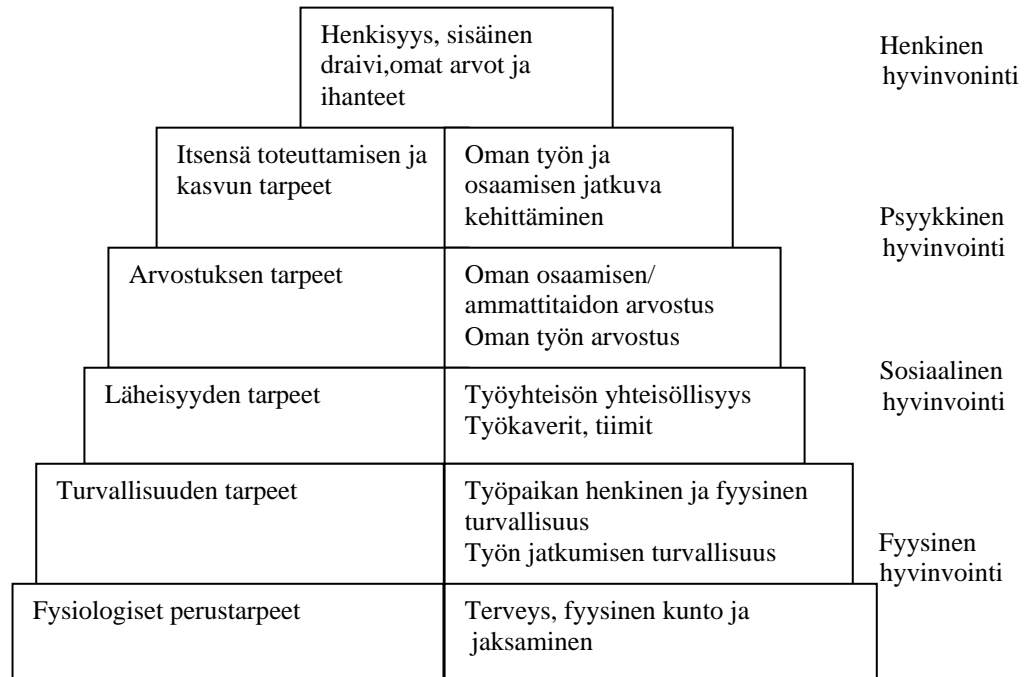
Otala & Ahonen (2003) sekä Rauramo (2008) ovat kehittäneet työhyvinvoinnin portaatt mallin perustaen sen Abraham Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan (kuvio 2). Tähän malliin peilaan myös omaa tutkimustani. Maslowin tarvehierarkiassa alimman tason muodostavat fysiologiset tarpeet, seuraavana tasona tulee turvallisuuden tarve, kolmannen tason muodostaa läheisyyden tarpeet, neljäntenä tulevat arvostuksen tarpeet ja viimeisenä tasona ilmenee itsensä toteuttamisen tarve henkisine kasvuineen. (Otala & Ahonen 2003, 21.)

**Työhyvinvoinnin portailla** alimmalla tasolla ovat ihmisen terveys ja fyysinen kunto. Fyysisen työhyvinvoinnin sanotaan olevan työhyvinvoinnin perusta, mutta psyykkinen hyvinvointi on yksilön työhyvinvoinnin toinen ja hyvin merkittävä osa-alue. Toisen porrastason tarve on yhteydessä turvallisuuden kokemiseen. Tähän liittyy kiinteästi

henkinen turvallisuus eli työympäristö johon ei kuulu kiusaamista, ja jossa ei tarvitse pelätä esim. epäonnistumisia. (Ojala & Ahonen 2003, 20,21.) Edelleen kokemus oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta työyhteisöstä kuuluu tälle tasanteelle. (Rauramo 2008, 35.) Kolmannen porrastason tarpeet taas liittyvät työyhteisöön, jossa sosiaalinen työhyvinvointi tukee sekä työssä jaksamista, että ihmisen sitoutumista työhön. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, sekä henkilöstöstä huolehtiminen. Myös työyhteisön avoimuus, luottamus ja vaikuttamismahdollisuudet sekä esimies-alaissuhteet kuin myös palaverikäytännöt ja työn yhteinen kehittäminen kuuluvat tälle tasanteelle. (Rauramo 2008, 35.)

Työhyvinvoinnin neljännelle portaalle kuuluvat arvostuksen tarpeet. Arvostus liittyy työelämässä sekä osaamiseen että ammattitaitoon, ja se tukee osaltaan sosiaalista työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Arvostuksen tarvetta edesauttaa edelleen hyvinvointia edistävä visio, sekä eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa kuin myös palaute-, arviointi- ja kehittämiskäytännöissä. (Rauramo 2008, 35.) Korkeimman porrastason tarpeet taas muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, johon kuuluu erityisesti halu kehittää omaa toimintaa ja osaamista. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Tätä itsensä toteuttamisen tyydyttämistä edistävät niin yksilön kuin yhteisönkin oppimisen, osaamisen kuin vaikuttamisenkin tukeminen. Tavoitteena kaikella on aktiivisesti itseään kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Työn tulee tällöin tarjota oivaltamisen iloa, mutta myös mahdollisuuksia omien edellytystensä hyödyntämiseen. (Rauramo 2008, 35.)

Työhyvinvoinnin portaissa Maslowin portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi porras eli henkisyys, johon kuuluvat ihmisten omat arvot ja motiivit. Tämä tarkoittaa sitä, että viimehetkessä oma hyvinvointi lähtee omista arvoista ja ihanteista ja ennenkaikkea omasta halusta. Henkisestä hyvinvoinnista muodostuu täten kaiken perusta. Mitkään työnantajan toimet eivät auta, jos ei itse oivalla vaalia omaa ja koko työyhteisön työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 21,22.) Yhteisesti voidaan sanoa, että itse psykososiaalinen ympäristö muodostuu työn johtamisesta, työn organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. (Rauramo 2008, 54.)



KUVIO 2. Ojalan & Ahosen (2003) mukaan työhyvinvoinnin portaiden kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla

## 2.5 Keskeiset käsitteet

**Työhyvinvoinnin** perusta on työ, joka vastaa työntekijän ammatillisia kykyjä ja antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja taloudelliseen turvaan. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluu mm. tyytyväisyys elämään ja työhön sekä oman itsensä hyväksyminen. (Vesterinen 2006, 7.) Ihmisen perusasenteella on yhteys henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kokemiseen (Mäkisalo 2003, 21). Henkisesti hyvinvoiva ihminen sitoutuu työhönsä ja arvostaa sekä itseään että muita, ja hänellä on uskoa siihen, että vaikeatkin ihmissuhteet voivat muuttua hyväksi (Harju & Kallasvuo 2007, 84).

Työhyvinvointi on perinteisesti jaettu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvoinnin alueeseen. **Fyysiseen työhyvinvointiin** kuuluvat mm. terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. (Ojala 2003, 15.) **Psyykkiseen työhyvinvointiin** voidaan katsoa kuuluvaksi mm. työntekijän osaaminen ja kyvyt, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, oma positiivinen suhtautuminen ja asennoituminen työhön, sekä se, että työ on henkisesti palkitsevaa ja oppimista edistävää. **Sosiaalisen työhyvinvoinnin** osa-

alueeseen kuuluvat mm. arvostus ja kunnioitus, oikeudenmukaisuus, kannustavuus, avoin vuorovaikutus, palautteen ja tuen saaminen, erilaisuuden hyväksyminen, jaettu vastuu ja joustavuus sekä osallistumismahdollisuudet. (Vesterinen 2006, 38.)

**Henkinen työhyvinvointi** tulee esille sekä yksilö- että yhteisötasolla (Nummelin 2007, 93). Henkisesti hyvinvoivalla ihmisellä on omaa elämäänsä ohjaavaat arvot, ja hän kokee että elämällä on tarkoitus. Hän myös sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinikäymisiä ja hänen perusmielialansa on optimistinen. Hän myös tunnistaa ja hyväksyy omat vahvuutensa ja kehittymishaasteensa. (Harju & Kallasvuo 2007, 84.) Yhteisötasolla henkisen työhyvinvoinnin taas voi aistia hyvästä työilmapiiriistä ja yhteistyön mutkattomuudesta. (Nummelin 2007, 93.)

**Henkilöstöjohtamisen** merkitys korostuu työhyvinvoinnin johtamisessa. Johdon tärkein tehtävä on luoda yrityskulttuuri, jossa työsuojelua ja työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa arvostetaan yhtenä osana yrityskulttuuria. Tukirakenteita ovat työterveyshuolto, johtamismalli, palaveri- ja kokouskäytännöt sekä työn, työyhteisön sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen. (Nummelin 2007, 91,92 ; Vesterinen 2006, 9.) Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneilla esimiehillä on kyky arvioida ja pohtia työyksikön kokonaistilannetta, rohkeutta oman esimiestoimintansa arviointiin, valmius kohdata sekä myönteistä palautetta että kritiikkiä ja ennenkaikkea halua toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Rauramo 2008, 147,148.) Henkiseen työhyvinvointiin on parhaat edellytykset silloin, kun sitä edistetään sekä työntekijää, työtä, että työyhteisöä koskevilla toimilla. (Vesterinen 2006, 11.)

**Organisaatiokulttuuri** ilmenee useilla eri tasoilla. Organisaatiokulttuurin tavat ulottuvat näkyvästä näkymättömaan eli äänettömaan. Organisaatiokulttuuria ohjaavatkin usein piilevät oletukset siitä, miten työtä on tapana tehdä. Organisaatiokulttuurissa toimivat ihmiset ovat kuitenkin oman kulttuuriperimänsä tuloksia. Asenteita ja arvoja opitaan omassa perheessä ja vertaisryhmässä. Asenne- ja arvomallit ovat erilaisia kasvuympäristönä toimivan yhteisön ja sosioekonomisen kerroksensa mukaan. Ajattelutapa, asenteet ja oletukset ovat heijastumia myös nykyisistä ryhmä- ja yhteisöjäsenyyksistä. Vaikka toimimme yksilöinä, olemme kuitenkin paljon enemmän sidoksissa ryhmään kuin käsitämme. (Schein 2001, 30,34,39,80,81.) Arvot muodostavat organisaatiokulttuurin kivijalan ja ovat myös sen tulosta. Arvot ovat asioita joita

pidetään organisaatiossa tärkeinä ja ne myös kertovat mitä pidetään oikeana ja tavoiteltavana, ja mitä taas vääränä ja välteltävänä. Myös ilmapiirin katsotaan olevan osa organisaatiokulttuuria. (Viitala 2004, 57,63.)

**Avoin vuorovaikutus** työpaikalla kytkeytyy pääosin työhön ja työhön liittyvien tehtävien ja tietojen välittämiseen. Kun pyritään ymmärtämään vuorovaikutusasioiden merkityksiä työpaikalla ja saattamaan ne oikeisiin mittasuhteisiin, tulee huomioda, että henkilökemia ei saa olla töiden hoitamisen esteenä, eivätkä ihmissuhdeasiat saa määrätä työpaikan toimintaa. Työpaikan perustehtävä täytyy pitää mielessä koko ajan. Ei ole kuitenkaan yhdentekevää, minkälaisia ovat ne ihmisuhteet ja kontaktit, joiden puitteissa ihminen työaikanaan elää. Työntekijät pitävät työpaikan sosiaalisia suhteita yhtenä tärkeimmistä asioista ajatellen työssä viihtymistä ja hyvän työpaikan ominaisuuksia. Työpaikalla jokainen voi osoittaa toisilleen kypsyyttään, sivistyneisyyttään ja huomaavaisuuttaan työtoverina ja ihmisenä. (Järvinen 2000, 45,47,52.) Osana vuorovaikutusta on kyky antaa niin myönteistä kuin kehittämiseen tähtäävääkin palautetta rakentavasti. (Reinboth 2006, 145.) Rakentavaa vuorovaikutusta taas on dialogi mikä parhaimmillaan on monipuolisten eriävienkin näkemysten kuuntelemista, ymmärtämistä ja yhdistämistä. (Kaivola 2003, 167 ; Mäkisalo 2003, 50.)

## 2.6 Aikaisemmat tutkimukset

**Maija Vähämäen väitöskirja** Dialogi organisaation oppimisessa (2008) perustui toiminnalliseen pitkittäistutkimukseen, jossa havaintojen, haastattelevien ja kyselyjen tarkoituksena oli ammattitaidon ja keskustelukulttuurin lisääminen sekä työntekijöiden keskuudessa että johdon ja työntekijöiden välillä. Vähämäen tutkimus korosti näkemystä siitä, että työelämässä todellisuus toteutuu kokonaisuudessa, jonka työntekijöiden ja johdon toiminta yhdessä muodostavat (Vähämäki 2008, 10).

Tutkimustuloksista ilmeni henkilökunnan toive johtajan puuttumisesta konfliktitilanteisiin. Tämän katsottiin tutkimuksessa osoittavan sitä, että yhteisön omassa tavassa toimia ei ollut vielä toteutunut arkipäivän dialogisuus eli neuvotteleva tapa toimia. Neuvottelevan toimintatavan ylläpitäminen vaatii vuorovaikutteista ja demokraattista johtamista sekä jokaisen omavastuun huomioimista. Vähämäen tutkimustulokset toivatkin esille sen, että keskusteluille tulisi järjestää aikaa, sillä mitä



avoimemmaksi vuorovaikutus keskustelujen kautta käy, sitä mahdollisempaa on se, että neuvottelutaito siirtyy myös ongelmanratkaisutilanteisiin. Dialogin harjoittamisen katsottiin parantaneen niin johtajien, työntekijöiden kuin eri ammattiryhmienkin välistä luottamusta ja uskallusta mielipiteiden ilmaisuun. Näin muodostui avoin tila keskusteluille mikä edisti myös yhteisöllisyyttä. (Vähämäki 2008, 109,132,162,208.)

Hyvään yhteishenkeen kuuluivat Vähämäen mukaan sanat luottamus, yhteinen tekeminen ja avuliaisuus. Vähemmän onnistuneessa yhteisöllisyydessä taas mainittiin toive kaikkien yhtäläisestä arvostamisesta. Jos kaikkien oppimisesta ja kehittymisestä ei huolehdittu, muodostui myös tämän kautta epätasa-arvoinen ilmapiiri. Vähämäen tutkimus tuki myös omavastuuosuuden huomioimista ja kehittämistä kaipaavien asioiden esille tuontia yhteiseen tarkasteluun. Hänen mielestään omaa toimintaa tarkasteleva tapa ja vähemmän toivottujen käytänteiden tarkasteleminen yhteisesti, toimi organisaation positiivista oppimista edistävasti. (Vähämäki 2008, 113,133, 209.)

**Maija-Liisa Nakari** oli **väitöskirjaansa** Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus (2003) varten tutkinut 150 erilaista työyhteisöä työilmapiirimittaustuloksineen usean vuoden ajalta. Nakari toi tutkimuksessaan esille työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaviksi tekijöiksi yksilön ominaisuudet, organisaatiokulttuurin sekä vuorovaikutuksen. Ilmapiirin katsottiin edustavan jäsenten käyttäytymistä ja asenteita. Kulttuuri taas loi perustavanlaatuisia arvoja ja merkityksiä, mitkä omalta osaltaan olivat muovaamassa vuorovaikutusta. Näinollen keskustelujen merkitys korostui. Nakarin mukaan työyhteisön yksi merkittävimmistä ja vaikeimmista asioista oli oppia keskustelemaan yhdessä. Hän toi esille ajatuksen, että työyhteisön oli opittava keskustelemaan työstä, työyhteisöstä ja niihin liittyvistä haasteista, mutta myös onnistumisista. (Nakari 2003, 53,58,84.)

Nakari toi väitöskirjassaan sivuavasti esille myös eettisyyskeskustelun, johon hän katsoi kuuluvaksi esimiesten ja työntekijöiden ihmiskäsitykset. Edelleen hän katsoi tiettyjen kysymysten olevan keskeisiä työntekijöiden hyvinvointia ajatellen. Hänen keskeisiksi katsomansa kysymykset liittyivät johtamiseen, työntekijän työn tavoitteiden tuntemiseen, työntekijän vaikuttamismahdollisuuksiin ja siihen, sallitaanko työssä omien kykyjen ja osaamisen käyttö, pystyykö työssä kehittymään, millaiset ovat

vuorovaikutussuhteet esimiehen ja työntekijöiden kesken, ja saako työssä riittävästi tietoa sekä palautetta. (Nakari 2003, 85,196.)

**Tiina Koivuniemen väitöskirjasta** (2004) Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla ilmeni että merkittävimmät ongelmat työyhteisössä löytyivät työilmapiiristä ja ihmissuhteiden toimimattomuudesta. Väitöskirjassa esimiestyön merkitys nähtiin keskeisenä kulminoituen henkilöstön hyvinvointiin, kehittymiseen ja ongelmanratkaisuprosesseihin. Henkilöiden tietojen ja taitojen käytön mahdollistamisen ja arvostuksen välillä nähtiin yhteys. Edelleen muun työyhteisön arvostus nähtiin työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä, ja mitä avoimemmin esimies osasi ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon, sitä suuremmaksi myös työntekijöiden työn arvostus kasvoi. (Koivuniemi 2004, 152,168,169.)

Työstressikyselyjen tulosten perusteella huomiota tulisi Koivuniemen mukaan kohdentaa esimiestaitoihin, esimiehen mahdollistamaan työntekijöiden kehittymiseen, ihmissuhdetaitojen lisäämiseen sekä rakentavaan palautteen antamiseen. Tutkimuksessa tuotiin esille myös se, että johdon tulisi innostaa vision rakentamista ja toteuttamista, esimiehen luoda kehittymismahdollisuuksia ja antaa palautetta, työntekijöiden jakaa tietoa ja sallia erilaisia näkemyksiä, ja jokaisen henkilön itse kyseenalaistaa omia käytäntöjään. (Koivuniemi 2004, 186,190.)

### 3 JOHTAMISEN VAIKUTUS HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN

Johtamisjärjestelmässä on olemassa useita eri tasoja jotka vaikuttavat toisiinsa kuten valtionhallinto, kunnan ylempi organisaatio, yksikön välitön esimiestaso sekä päivähoitoyksikön johtaminen. Myös johtajuuskäsitteitä on lukuisia. Käsitteet päivähoitoympäristössä työskentelevien ihmisten johtamisesta ovat ymmärrettävästi sidoksissa päiväkotikulttuuriin. Useissa päivähoitoympäristöihin liittyvissä tutkimuksissa esiintyvät sanat pedagoginen johtaminen, laatujohtaminen- ja henkilöstön johtaminen. Esim. Tiina Kirvesniemen pro gradu- tutkielman (2004) mukaan pedagoginen johtajuus ja laatujohtajuus kulkevat käsikädessä. Laatujohtaminen edellyttää hänen mukaansa henkilöstöjohtamisen valmiuksia yhteistyö- ja kommunikointitaitoineen, sillä pedagogisen johtajan oivallus on sen ymmärtäminen, että laadun varmistus lähtee työssä olevista ihmisistä. Ryhmäperhepäivähoito taas on tuonut yhteistyöskentelyn perhepäivähoitoon, mikä on tuonut uusia haasteita johtamiseen myös perhepäivähoidosta vastaaville ohjaajille. (2004, 8,10,15.)

Omassa tutkimuksessani pureudun johtamisessa erityisesti henkilöstöjohtamiseen, minkä katsotaan useiden tutkimusten perusteella olevan yksi tärkeimmistä asioista työntekijöiden psykososiaalista eli henkistä työhyvinvointia mitattaessa. Tärkeimmäksi vaikuttavaksi asiaksi se katsottiin myös Suomen kuntaliiton (2007) julkaisemassa kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirjassa.

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Johtajan tehtävä on selventää, miksi organisaatio on olemassa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Näin ollen työyhteisön perustehtävä ja jokaisen työntekijän tehtäväkuva täytyy olla selvillä perehdytyksineen. (Liski, Horn, Villanen & Oikarinen 2007, 12,20 ; Mäkisalo 2003, 201.) Johtajan tehtävänä on siis jäsentää yhteisön mielekäs päämäärä. Hänen tulee organisoida työnjakoa, työtapoja ja työolosuhteita. Hyvältä johtajalta vaaditaan ennenkaikkea kykyä katsoa asioita monesta kulmasta ja kykyä tehdä havainnoista mielekkäät johtopäätökset. Hänen tehtävänä on myös tehdä hankalat päätökset. (Heiske 1997, 174,180.) Esimiestyö merkitsee jatkuvaa asioiden

tärkeysjärjestykseen asettamista ja päätöksenteon ohella tulevaisuuteen suuntautuvuutta. (Nummelin 2007, 22.)

Työelämässä voi olla sekä perinteisiä että osaamisen johtajia, aivan kuten työntekijöissä on sekä osaajia että asiantuntijoita. Osaamisen johtajan on tunnettava työntekijät, jotta hän osaisi motivoida heitä oppimiseen ja kehittämiseen. Hänen on oltava kiinnostunut työntekijöistään, jotta hän tietää, millaisia kehittämistarpeita työntekijöillä on. Osaamisen johtamiseen kuuluu henkilöstön kouluttaminen, uusien taitojen kehittäminen sekä osaamisen ja taitojen käyttöönoton varmistaminen. (Mäkisalo 2003, 203-205.) Onkin alettu puhumaan osaamisen johtamisesta ja oppivasta organisaatiosta, jossa vuorovaikutus on tärkeänä rakennusaineena (Nummelin 2007, 16). Nykyorganisaatiossa osaamista tulee osata jakaa ja samalla vaaditaan jatkuvaa oppimista ja uudistumista (Kaivola 2003, 62).

Johtajuus on yhä enenemissä määrin ihmissuhdeammatti (Kaivola 2003, 70). Optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja uskoo jokaisen ihmisen olevan arvokas ja ainutlaatuinen, tällöin johtamistapa on toista arvostava, neuvotteleva ja kehittymistä kannustava (Kaivola & Laurila 2007, 61). Johtajan on kuitenkin tärkeää uskaltaa johtaa omalle persoonalleen luontevalla tavalla. Tämä edellyttää omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja huomioimista itse johtamisessa. (Kaivola 2003, 70.) Kun esimies on sinut itsensä kanssa, hän uskaltaa myöntää mahdolliset virheensä ja pystyy tarvittaessa pyytämään apua. Häntä on myös helppo lähestyä ja hänen on helppo lähestyä toisia. (Nummelin 2007, 37.) Tulee kuitenkin muistaa, että johtajankaan ei tarvitse olla täydellinen, vaan hänen tulee hyväksyä itsensä riittävän hyvänä ja parhaansa tekevänä (Kaivola & Laurila 2007, 55).

Johtajan tulee olla sosiaalisesti aikuinen ja kehittää tervejärkistä keskustelu- ja päätöksenteko- ja toteutustapoja. (Heiske 1997, 175.) Keskustelu, kysyminen ja kuunteleminen ovat esimiehen työkaluja (Nummelin 2007, 10). Johtajan tulee kyetä kuuntelemaan luottamuksellisesti työntekijöiden näkökantoja ja tunteita niin, että työntekijät tuntevat tulevansa kuulluksi. Hänen tulee ymmärtää toista osapuolta ja samalla säilyttää oma näkökantansa, mikä edellyttää psyykkistä aikuisuutta. (Heiske 1997, 179.)

Kun esimies toimii johdonmukaisesti, oikeudenmukaisesti ja lupaamallaan tavalla, työntekijät voivat luottaa häneen. Työntekijöihinsä luottava esimies jakaa vastuuta ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Organisaation asioista tiedottaminen, päätösten selittäminen ja perustelu sekä avoimuus ovat tärkeitä asioita. Tärkeää on myös tunne siitä, että esimies pitää puolia ja puhuu puolesta. (Nummelin 2007, 52,53.) Johtajan tulee toimia välittäjänä alaistensa ja oman esimiehensä välillä, joten hänellä täytyy olla sekä oman esimiehen, että alaistensa luottamus. (Heiske 1997, 174.) Hänen on kyettävä tekemään yhteistyötä ja mahdollistettava yhteistyö myös muiden työyhteisöjen ja organisaatioiden kanssa (Mäkisalo 2003, 204).

Johtajaan kohdistuu paljon odotuksia, toiveita ja vaatimuksia, joita hän ei aina pysty täyttämään, sillä eri ihmiset toivovat johtajalta erilaisia asioita. Siksi johtajaan kohdistuu aina myös kritiikkiä, jota hänen tulisi oppia sietämään. (Kaivola 2003, 63.) Mutta kohtuutonta syytelyä hänenkään ei pidä ottaa vastaan (Heiske 1997, 177). Johtajan tulisi kuitenkin kyetä tarkastelemaan asioita aina tasa- ja monipuolisesti (Kaivola 2003, 63).

Johtajaan liitetään henkilöstölle käyttäytymismallina oleminen. Näin hänen tulisi edesauttaa avointa keskustelua, toisen kuuntelemista ja ongelmien ratkaisua. (Kaivola 2003, 63.) Esimiehen avoimuus luo pohjaa koko työyhteisön myönteiselle ilmapiirille. Jos työyhteisössä hyväksytään huhut, pahimmillaan epävirallisten tietojen levittämisestä tulee normi. Esimiehen tulee kyetä suoruuteen, rehellisyyteen ja suoraan tunneilmaisuun. Työyhteisölle tulee kertoa selkeästi, että salailu, väärin tulkintojen eteenpäin vieminen ja selän takana puhuminen on myönteisen ilmapiirin syntymisen este. Sitävastoin myönteisten asioiden ääneen sanominen on tärkeää niin arkisessa keskustelussa kuin viestinnässäkin. Yksi onnistuneen johtamisen kulmakivistä on vahvistavan palautteen antaminen. On myös tärkeää, että esimies luo ympärilleen virheetkin sallivan ja niistä opiksi ottavan ilmapiirin. Näin työyhteisö näkee pienet virheet mahdollisuuksina ja säilyttää ilmapiirin rentona ja myönteisenä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita turvamääräyksien laiminlyöntiä. (Ahola, Furman & Hirvihuhta 2004, 132,133,137.)

Esimiehen tulisi osata hyödyntää koko henkilökunnan resurssit. Esimiehen asiantuntijuus muodostuu siitä, miten hyvin hän saa työntekijöidensä

asiantuntijuuden näkyväksi. Tämän mahdollistaa sellaisen suhtautumistavan omaksuminen, että esimiehen omat näkemykset eivät ole ylivertaisia, vaan yksi tulkintatapa monien muiden joukossa. (Nummelin 2007, 15,16.) Henkilökunnan resurssien huomioimiseen liittyy erilaisten työtapojen oikeutus, jota esimiehen tulisi painottaa. Oleellista on se, millainen tulos syntyy näiden erilaisten työtapojen kautta. (Vesterinen 2006, 99,100.) Tulisi muistaa, että erilaisuus rikastuttaa työyhteisöä ja että hyväksytyssä erilaisuudessa jokainen voi kokea olevansa omalla paikallaan. (Kaivola 2003, 28-30.) Esimiehen tulisikin tunnistaa työntekijöiden erilaisuudet ja kyvyt syrjimättä ketään. (Rauramo 2008, 127.) Toinen saattaa tarvita haasteita ja vaativia työtehtäviä, toinen taas haluaa paneutua rauhassa tehtäviinsä, mutta kummallekin on yhtä tärkeää, että he pitävät työstään, arvostavat sitä ja kokevat olevansa hyödyksi. (Kaivola 2003, 28-30.)

Jokaisella henkilöllä on oltava mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen (Kaivola & Laurila 2007, 83). Jokaisella tulisi olla myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sen sisältöön ja kehittämiseen. Tämä perustuu esimiehen antamaan luottamukseen mikä edistää työssäviihtymistä ja työntekijän motivaatiota vapauttaen samalla esimiehen voimavaroja. (Rauramo 2008, 132.) Esimerkiksi jos yksilöllä tai työryhmällä on valmiuksia toimia itsenäisesti, esimies valtuuttaa heidät ottamaan tehtäväkokonaisuuksia ja haasteita vastaan (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 46). Motivaatioon vaikuttaa osaltaan työpaikan hyvät ihmissuhteet. Tässä esimiehellä on edelleen tärkeä rooli. Kun työyhteisössä vallitsee toisiaan tukeva ja kannustava ilmapiiri, osaamisesta ei kilpailla, vaan tieto laitetaan kiertoon. (Nummelin 2007, 28,29.)

**Kehityskeskustelua** pidetään johtamisen välineenä ja hyvin toimivana se palvelee myös yksilön tarpeita sen ollessa kanava työntekijälle tulla kuulluksi ja esimiehelle tunnistaa työntekijöidensä erilaiset tarpeet edesauttaen samalla keskinäistä ymmärrystä. (Kaivola 2003, 30,153.) Kehityskeskustelujen tarkoituksena on muistaa erityisesti kehittämisenäkökulma eli henkilön motivaation tukeminen ja kannustaminen itsensä kehittämiseen ja näin koko yrityksen kehittämiseen (Liski ym. 2007, 12). Kehityskeskusteluista on hyötyä, jos ne edistävät sekä työpaikan että yksilöiden tavoitteita. Hyvin toteutettuina kehityskeskustelut lisäävät motivaatiota, selventävät tavoitteita, auttavat kehittymään, luovat positiivista ilmapiiriä, lisäävät arvostuksen

tunnetta, mahdollistavat palautteen antamisen ja vähentävät stressiä. (Rauramo 2008, 157.)

Vuorovaikutukseen liittyvät asiat tulisi käsitellä työyhteisön pelisääntöinä ja niiden tulisi olla yhtenä teemana kehityskeskustelussa. Esimies vaikuttaa omalla persoonallaan siihen, voidaanko keskustelussa ylittää ns. mukavuusraja eli uskalletaanko puhua myös tunteista, arvoista, asenteista ja ihmissuhteista, vai jäädäänkö mukavuusrajan alapuolelle puhumaan pelkistä laajoista tosiasioista, koulutuksesta, päämääristä ja tuloksista. Mikäli mukavuusrajaa ei ylitetä, ei voida puhua kehityskeskustelusta vaan tavallisesta työkeskustelusta. (Vesterinen 2006,103,144.)

Yhtenä johtamisen työkaluna voidaan pitää myös henkilökunnalle järjestettyä **työnohjausta**. Työnohjausmääritelmä on oppimisen muoto, jossa pyritään kehittämään reflektiivisempää suhdetta omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön, tavoitteena työntekijän ammatillinen kasvu. (Vesterinen, P. 2006, 163. ) Työnohjaus sinällään on keskusteluun ja toiminnallisiin menetelmiin perustuvaa työn kehittämistä koulutetun ohjaajan ohjaamana. Sen tavoitteena voi olla esimerkiksi työyhteisön toiminnan parantaminen ja vuorovaikutussuhteiden edistäminen sekä yhteishengen lisääminen ja toisen työn arvostaminen. Yleistavoitteena voidaan erityisesti pitää työssä jaksamisen turvaamista ja ammatillisen osaamisen kehittämistä. Sen avulla voidaan edistää yhteistyötä, selkiyttää työroolia sekä luoda yhteistä käsitystä työn tarkoituksesta ja tavoitteista. Se mahdollistaa myös omien tunteiden tutkimista, jäsentämistä ja tiedostamista liittyen työhön, työrooliin ja työyhteisöön. Työnohjaus voi olla yksilö- pienryhmä- tai työyhteisötoimintaa. (Rauramo 2008, 171,172.)

Esimieskin tarvitsee tukea ja paras tuki oman esimiehen lisäksi on oma työyhteisö (Rauramo 2008, 147). Sen lisäksi myös johtaja tarvitsee säännönmukaista esimiehen omaa työnohjausta työnsä tukemisessa. Työnohjaus antaa esimiehelle mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaansa rehellisesti ja avoimesti antaen mahdollisuuden tukeen myös ongelmatilanteissa. (Kaivola 2003, 71.)

### 3.2 Henkilöstöjohtamisen haasteena konfliktit, niiden syyt ja selvittäminen

Ongelmatilanteita voivat olla esimerkiksi erilaiset **konfliktitilanteet**. Henkilöstöjohtamisessa esimiehiltä kysytäänkin taitoa hallita ja sovittaa myös konfliktitilanteita (Jokinen 2001, 3,6). Jokaisessa työyhteisössä on luonnollisia mielipide- ja näkemyseroja, jotka harvoin ovat ongelmia. Mutta konfliktitilanteessa lähiesimiehen on syytä sopia tilanne asianosaisten kanssa tai käynnistää selvittely esimerkiksi työterveyshuollon tai muun ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Esimiehen tulee puuttua yhteisön ristiriitoihin viimeistään silloin, kun ne alkavat heikentää työntekijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Jokaisella on myös työntekijänä vastuu puuttua tilanteeseen, jos havaitsee työyhteisön jäsenen kohdistuvaa epäasiallista kohtelua. (Vartia, Lehtinen, Joki & Soini 2004, 7,8,11,13.)

Konfliktien taustalla saattaa olla jyrkät säännöt siitä, mitä kenenkin kuuluu tehdä, jolloin muiden auttaminen ja toisen työn arvostaminen vähenee. (Vartia ym. 2004, 24.) Ne voivat kehittyä myös tasa-arvon ylenpalttisesta korostamisesta. Tulee muistaa, että jos ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia, vahvuuksia ja ainutkertaisuutta lähdetään puristamaan samaan pakettiin, kyse ei ole tasa-arvosta vaan tasapäistämisestä. (Reinboth 2006, 47,118.) Edelleen konfliktit ja niiden ilmeneminen voivat näkyä niin, että yhteistyö kangertelee, tieto ei kulje, ihmisistä puhutaan selän takana, asioiden etenemistä jarrutetaan, toisten tekemistä tai tekemättä jättämistä vahditaan pahansuovasti, tai ihmisiä haukutaan jatkuvasti ihmisten jakautuessa eri leireihin. Häirintä voi olla sanoin, toimin tai asentein loukkaavaa käyttäytymistä, henkilön työsuorituksen perusteetonta arvostelua, mustamaalausta tai työyhteisöstä eristämistä. (Vartia ym. 2004, 15,24.)

Tulee muistaa, että vuorovaikutusta eivät ole ainoastaan puhutut sanat, vaan myös vaitiolo, eleet, ilmeet ja teot. Vahvimpia kannanottoja voivat olla juuri vaitiolo ja poisjäänti. (Kaivola 2003, 50.) Vaikeneminen, vähätteleminen, työtoverin työn vahtiminen ja toisen ihmisen torjuminen on yksi aggressiivisuuden osoituksista. Ilkeys johtuu usein ymmärtämättömyydestä. On kuitenkin harhaluulo, että muut tietävät meidän tunteemme. Aikuisuutta on erottaa tosiasiat, eri osapuolten näkökannat ja oletukset toisistaan. Pyrkimys ymmärtää toisen ihmisen aggressiivisuuden



ilmenemismuotoja tai syitä, ei merkitse kuitenkaan sitä, että aggressiivisuus pitäisi hyväksyä. (Heiske 1997, 42,43,45,46,48,49.)

Itse työpaikkakiusaamisen tunnuspiirre on sen toistuvuus ja jatkuvuus. Kasvokkaisessa kanssakäymisessä työpaikkakiusaaminen voi ilmetä halventavina olankohautuksina, merkitsevinä silmäyksinä, hymähdyksinä ja naureskeluna. Pienin viestein kiusaaja pyrkii mitätöimään toista. Kenenkään ei kuitenkaan tarvitse sietää epäasiallista kohtelua. Tulee muistaa, että jokaisella työntekijällä on oikeus tulla hyväksytyksi omana itsenään, ja mikään ei oikeuta epäasialliseen kohteluun. Jos kiusaamista ei saada ratkaistua, vaarana on, että kiusattu saa vakavia oireita unihäiriöistä masennukseen, ja hänen työhyvinvointinsa ratkaisevasti alenee aiheuttaen huomattavia sairauspoissaoloja. (Reinboth 2006, 15,51,55,59,61.)

Työturvallisuuslaissa § 28 (732/2002) todetaan, että jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa häirintää tai epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan ryhdyttävä välittömästi toimiin epäkohdan poistamiseksi (Vartia ym. 2004, 15). Lain noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset. Työsuojelutarkastaja valvoo sitä, että työnantaja puuttuu kiusaamiseen. Työturvallisuuslain 18 § myös velvoittaa, että työntekijän on vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua. Äärimmäisenä keinona työntekijän työsuhde voidaan myös päättää. Tästä säädetään erikseen työsopimuslaissa. (Reinboth 2006, 186,188.)

Konfliktien jäsentämisessä ensimmäinen kysymys kuuluu, keitä konflikti koskee, sillä se ratkaisee, kuka sopii tilanteen selvittäjäksi. Jos lähiesimies ja tämän alainen on konfliktissa, lähiesimiehen esimiehellä on vastuu. Jos todetaan, että tilannetta ei saada selvitettyksi, tarvitaan ulkopuolista asiantuntijaa. (Vartia ym. 2004, 13,22.) Työyhteisön ulkopuolisena toimijana voi toimia mm. työterveyshuolto. (Reinboth 2006, 176.) Hyvän työterveyshuollon laatuun kuuluu se, että työterveyshuollon henkilöstö on ammattitaitoista ja hyvät vuorovaikutustaidot omaavia, ja että heidän toimintansa eettisyys ja sisäinen yhteistyö ovat kunnossa. (Rauramo 2008, 76.) Koska kiusaaminen on yleistä ja usein traumatisoivaa, tulisi työterveyshuollossa olla myös mielenterveystyön ammattilaisia (Kaivola 2003, 114).

Työpaikalla tulisi olla työsuojelun toimintaohjelma ja osana tätä toimintamallia henkisen työsuojelun toimintamalli konfliktien ratkaisemiseen ja kiusaamiseen puuttumiseksi. Työturvallisuuslaki määrää työnantajan järjestämään työntekijöille ohjausta haitan välttämiseksi ja kehittämään työturvallisuutta myös tältä osalta yhdessä työntekijöiden kanssa. Organisaation johdon tulee tehdä selväksi, että epäasiallista käyttäytymistä ei hyväksytä. Työpaikkakiusaamisen torjunnan perusta on ihmistä kunnioittavat arvot ja jokaisen työntekijän asiallinen käytös toista työntekijää kohtaan. (Reinboth 2008, 68,112.)

## 4 ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN

Työyhteisö koostuu niistä ihmisistä, jotka tunnemme melko hyvin. Työorganisaatioon kuuluu myös muut osastot ja toimipisteet. (Reinboth 2006, 9.) Organisaatio on olemassa perustehtävänsä vuoksi. Se antaa työlle suunnan, asettaa yleiset tavoitteet ja liittää organisaation jonkin laajemman kokonaisuuden osaksi (Kaivola 2003, 144). Työntekijän ensisijainen tehtävä on työyhteisön päämäärän toteuttaminen (Heiske 1997, 150). Perustyö tulee aina pitää mielessä, ja jotta voimme keskittyä siihen täysillä, täytyy vuorovaikutuksen toimia (Hämäläinen 2005, 94).

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa tavanomaisen keskustelun, käytöksen ja päätöksentekotapaa. Menettelytavat ja sopivaisuussäännöt opitaan organisaation historian aikana. (Heiske 1997, 149.) Työpaikan organisaatiokulttuuri sisältää työtä ohjaavat säännöt, vuorovaikutustavat sekä suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin (Nummelin 2007, 72). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa edelleen yleiseen ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, ihmissuhteisiin ja siihen, miten organisaatio oppii uutta, ratkaisee ongelmat, kehittyy ja selviytyy muutoksista (Kaivola 2003, 19).

### 4.1 Organisaatiokulttuuriin liittyvät arvot, asenteet, itsetunto, ihmiskäsitys ja eettisyys

Arvot ovat työyhteisössä tärkeinä pidettyjä periaatteita ja toimintatapoja. Tulisi muistaa, että kiinnostuneisuus työyhteisössä vallitsevista arvoista ja valmius kehittää niitä, sekä toimiminen yhdessä laadittujen pelisääntöjen mukaan, tuo työyhteisöön samalla hyvää henkeä. (Ahola ym. 2004, 92.) Organisaation sisällä jokainen työntekijä myös kantaa tiedostaen tai tiedostamattaan mukanaan ihmiskäsitystään, arvoja ja asenteitaan. Jokaisen tulisikin tarkastella näitä asioita lisäten siten itsetuntemustaan. Työyhteisössä tulee myös yhteisesti keskustella valtasuhteista, **arvoista**, tavoitteista, käyttäytymisnormeista ja tunteista. (Ahola ym. 2004, 105.) Arvokeskustelua tulee käydä koko ajan, sillä arvot toteutuvat ja näkyvät juuri käytännön ongelmatilanteissa. (Hämäläinen 2005, 34.)

Työn tekemisen tulisikin rakentua ensisijaisesti ihmisen arvolle. On tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, ei vain työsuoritusten ja aikaansaannosten perusteella, vaan myös persoonana ja ihmisinä. Työelämän minimivaatimus on, että jokaista työntekijää kohdellaan ihmisarvoisesti ikään, sukupuoleen tai titteliin katsomatta. (Hämäläinen 2005, 24,30,62.) Arvopohjaiset konfliktit voivat tulla esille, jos työyhteisössä vallitsee myytti, että vain akateemisesti koulutetuilla työntekijöillä on pätevää sanottavaa (Vartia ym. 2004, 60).

Huomioitavaa on, että työntekijä, joka kokee arvostitiriitaa, uupuu herkästi. Jos työntekijä joutuu toimimaan vastoin periaatteitaan, on seurauksena usein työpaikan vaihtaminen. Vastaavasti jos arvoja ja niissä esiintyviä ristiriitoja on käsitelty avoimesti työyhteisössä ja ennenkaikkea ratkaisuja hakien, keskinäinen luottamus lisääntyy ja negatiiviset käytäväpuheet vähenevät. Arvostusta voi jokainen osoittaa antamalla toiselle myönteistä palautetta. Myös arvostavaan sävyyn puhuminen työtovereista silloinkin, kun nämä eivät ole paikalla, osoittaa arvostusta. (Ahola ym. 2004, 14,15,93.)

Suurimpia muutoksia kaivataan juuri asenteisiin ja arvoihin. Työyhteisössä arvokeskustelu on tarpeen myös siksi, että samojen arvojen määrittely yhteisiksi arvoiksi on pitkän prosessin tulos. Erilaisten arvomaailmojen yhteensovittaminen työyhteisössä onnistuu vain arvokeskusteluilla, ja jollei keskustelua ole, arvomaailmat eivät kohtaa. (Hämäläinen 2005, 34,72,82.)

Organisaatiokulttuurista kumpuaa myös työyhteisössä vallitseva **ihmiskäsitys**. Peruskysymys on, onko olemassa hyväksyttyjä ja vähemmän hyväksyttyjä yksilöitä. Näemmekö ihmisen arvokkaana omana itsenään ilman rajoittavia ehtoja. Tiedostamalla omat ihmiskäsityksemme lähtökohdat ja sitä muovaavat tekijät voimme tietoisesti pyrkiä laajentamaan ja kehittämään sitä. Mikäli organisaatiossa vallitsee positiivinen ihmiskäsitys, erilaisiin näkemyksiin suhtaudutaan uteliaisuudella ja kunnioituksella. Yksilöillä on täten terve itsetunto. Myönteisen ihmiskäsityksen nostaminen organisaation perusarvoksi onkin enemmän kuin perusteltua. (Kaivola 2003, 19.)

Ihmiset tarvitsevat myöntämielistä ilmapiiriä jaksakseen työskennellä pitkäjänteisesti (Heiske 1997, 132). Tärkeimmät myönteisyyttä tuottavat tekijät ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito. Ongelmakohtia ovat ongelmista

keskusteleminen, kritiikin antaminen ja vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen. (Ahola & Furman 2002, 13.) Jos ihmisen perusasenne on positiivinen, hänellä on kykyä kasvaa ja kehittyä ihmisenä sekä löytää työstään uusia mahdollisuuksia. Ihmiskäsitystä jokainen kantaa mukanaan. (Kaivola & Laurila 2007, 103.) Positiivisesti ajatteleva henkilö näkee ne asiat jotka ovat hyvin, ja ongelmakohdissa hän panostaa ratkaisuihin (Reinboth 2006, 37). Positiivisen suhtautumisen merkitys on suuri, koska sillä rakennetaan siltaa ja yhteistä ymmärrystä (Kaivola & Laurila 2007, 105).

**Myönteinen asenne** tarkoittaa sitä, että puhetapamme toista kohtaan on ystävällinen ja kunnioittava. Myönteisyys on sitä, että emme etsi syyllistä vaan ratkaisua. Kun kylvää ympärilleen myönteisyyttä, elämänuskoa, hyvää tuulta, hymyä ja välittämistä, saa sitä samaa itsekin osakseen. (Hämäläinen 2005, 25,131.) Ystävällinen hymy, kuulumisten kysely ja sympatian osoittaminen toista ihmistä kohtaan on toisen arvostamista parhaimmillaan. (Ahola ym. 2004, 30.) Kuunteleminen, keskustelemisen tapa, katseet ja ilmeet ovat myös eräänlaista palautteen antamista (Heiske 1997, 133). Kunnioitus on jokaisen ihmisen parhaiden puolien näkemistä ja sen tunnustamista, että emme koskaan voi oppia täysin tuntemaan toista ihmistä. (Nummelin 2007, 69.)

Tulisikin muistaa, että tiedollista ja taidollista kehittymistä vaativampaa on kehittyä ihmisenä (Harju & Kallasvuo 2007, 97). Jokaisen tulisi kääntää peili itseensä ja kysyä, kuinka suhtaudun työhöni, esimieheeni ja työtovereihini ja mitä itse voin tehdä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Vesterinen 2006, 102.) Uskommeko siihen, että ihmiset ovat lähtökohdiltaan hyvää tarkoittavia vai olemmeko kyynisiä (Kaivola & Laurila 2007, 103). Jos ajattelemme, että toisella on paha tarkoitus, että hän toimii itsekkäästi, me todennäköisesti ärsyynnymme. Jos taas ajattelemme, että toisella ei ollut pahaa tarkoitus tai että hän peräti tarkoitti hyvää, me suhtaudumme asiaan rauhallisemmin ja rakentavammin. Se, miten loukkaavina koemme toisen henkilön sanomiset johtuvat suuresti motiivitulkintoistamme, eli käsityksestämme siitä, miksi toinen toimii kuten toimii. (Ahola ym. 2004, 51,52.)

Yhteistyön toimimattomuutta voivat selittää edelleen erilaiset näkemykset elämäntarkoituksellisissa asioissa sekä kyvyttömyys sietää omista näkemyksistä poikkeavia ajatuksia, jota lisää vielä haluttomuus keskustella asiasta. Myös stereotypiat

ja ennakkoluulot toisesta ihmisestä voivat ohjata omia näkemyksiämme vaikuttaen siihen, miten toisen tekemisiin ja sanomisiin suhtaudumme. Harvoin tulemme ajatelleeksi, että niinsanotulla siirtovaikutuksellakin on merkityksensä, eli toisen muistuttaessa ihmistä josta emme pidä, siirrämme aikaisemmat negatiiviset tunteemme tiedostamattamme häneen. (Reinboth 2006, 17,18.) Tulee kuitenkin muistaa, että kypsästi aikuinen ja itsetuntoinen ihminen sallii toisten erilaisuuden sekä persoonana, että tavassaan tehdä työtä (Kaivola & Laurila 2007, 72).

Jokaisen tulisi miettiä, millaisia asenteita ja ihmiskäsityksiä ruokimme omilla teoillamme ja sanoillamme (Kaivola & Laurila 2007, 104). Tietoisuus tarkoittaa omien tunteiden, arvostusten, tarpeiden, pyrkimysten ja omaksuttujen käyttäytymismallien tuntemista. Jos ei ole tietoinen omasta itsestään, voi helposti syyttää toista kohdatessaan ongelmia. Tietoisuus vaatii itseltä halua tutustua omaan itseen ja uskallusta kohdata itsestään myös vähemmän mukavia asioita. Jos työntekijä ei koskaan pohdi sitä, mikä merkitys hänen toiminnallaan on työyhteisön ilmapiiriin ja keskustelukulttuurin onnistumiseen, hän ei koskaan myöskään ota vastuuta näistä asioista. (Mäkisalo 2003, 182.)

**Itsetunto** on ihmisen perustunne omasta arvostaan. Se on kykyä luottaa omaan itseensä, omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa. Itsetunto on täten sukua itseluottamukselle, itsearvostukselle ja itsekunnioitukselle. Kyky pitää itsestään, antaa mahdollisuuden arvostaa myös muita. Täten itsetunto on yhteydessä empatiaan. Itsetunto ei kuitenkaan vie jääräpäisyyteen. Kykenemättömyys joustavuuteen kertoo pikemminkin haavoittuvaisuudesta ja hauraasta itsetunnosta. Terve psyykkinen joustavuus kertoo itsensä hallinnasta, se ei tarkoita kuitenkaan taipumusta luopua aina omista mielipiteistään muiden hyväksi. Itsetuntoisen ihmisen taipumus kateuteen on pienempi kuin itsetunnoltaan heikon henkilön. (Heiske 1997, 117,118,120.) Lapsuudenkodin eväät vaikuttavat osaltaan pitkälle elämässämme, mutta tulee muistaa, että myöhemmin siihen liittyy aikuisen ihmisen omavastuu. (Hämäläinen 2005, 205).

Meillä tulisi olla syvä tunnetason kosketus toisaalta omaan vahvuuteemme ja osaamiseemme, mutta myös keskeneräisyyteemme (Hämäläinen 2005, 28). Tulee huomioida, että ihminen voi luottaa itseensä työssä tai jollakin työn osa-alueella ja tietää taas olevansa heikko jollakin toisella osa-alueella. Itsetunto voi jokaisella joskus ”maata

maassa”. (Heiske 1997, 124.) Yhteisö onkin yksilön tärkeä voimanlähde. Jokainen haluaa olla hyväksytty ja tuntea itsensä tarpeelliseksi. Koska ihminen on tunteva, kokonaisvaltainen, psykofyysinen olento, ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Sosiaalisen tuen saaminen työssä jaksamisessa on tärkeää, sillä sosiaalinen pääoma eli tuki ja kannustus sekä avoin tiedonkulku ja luottamus ovat oleellisesti yhteydessä työhyvinvointiin. (Rauramo 2008, 122-124.)

Jokaisessa organisaatiossa tulisi olla myös **eettinen kivijalka**, joka antaa organisaation jäsenille selkeät ohjeet siitä, miten työyhteisössä suhtaudutaan toisiin ihmisiin (Mäkisalo 2003, 53). Ihmisarvo on aina ehdoton ja kaikille kuuluva oikeus. Kunnioitus perustuu ajatukseen, että hyväksymme toisen ajattelutavan vaikka emme itse ajattelisi samalla tavalla. (Kaivola & Laurila 2007, 102.) Välittäminen on toisten huomioimista, kuuntelemista, lohduttamista, rohkaisemista, kannustamista ja auttamista. Kun arvostamme toista, välitämme sen käyttäytymisellämme eli sillä, miten kohtelemme häntä ja miten näytämme arvostavamme hänen osaamistaan ja ammattitaitoaan. Arvostus on sitä, että välitämme toiselle kokemuksen siitä, että hän on tarpeellinen. Työtä ei useinkaan tehdä pelkän palkan vuoksi, vaan myös sen vuoksi, että osaamistamme, ammattitaitoamme, ahkeruuttamme ja kehittämisideoitamme arvostetaan. Mutta ei riitä, että ihmiset välittävät toisistaan, vaan heidän on myös osattava selvittää keskinäiset loukkaantumisensa jotteivät he myrkyttäisi työyhteisön ilmapiiriä. (Ahola & Furman 2002, 12,20,53.) Jokaisen tulisi myös oppia uudenlaista käyttäytymistä virheistään (Hämäläinen 2005, 105).

Useat organisaatiot ovat julkilausuneet omat toimintaansa ohjaavat arvot, myöskään se ei yksistään riitä, vaan organisaatioiden tulisi käydä jatkuvaa arvokeskustelua. Ei ole samantekevää millaisella kielellä me yhteistä maailmaamme rakennamme. Työyhteisön tulee jatkuvasti arvioida, onko sen toiminta eettisesti pitävää, ja toteutuvatko organisaation arvot todellisuudessa käytännössä. (Kaivola & Laurila 2007, 52,109,136.)

## 4.2 Organisaation avoin ilmapiiri

Johtajalla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa, mutta myös työntekijöillä on huomattava vastuu. Hyvinvoiva henkilöstö ymmärtää mikä työssä on tärkeää. Tämä

edellyttää työyhteisöltä keskustelua eli aitoa dialogisuutta, pelisääntöjä, kehityskeskustelua ja johtamisen läpinäkyvyyttä. (Vesterinen 2006, 53,103.)

Omassa työyhteisössä on hyvä pysähtyä keskustelemaan siitä, miten yhteistyö sujuu, kuinka pidämme yllä hyvää ilmapiiriä, miten kannustamme toisiamme ja kuinka suunnittelemme yhdessä tulevaa. Syntyykö sellaista keskustelua, johon kaikilla työntekijöillä olisi tasavertaiset oikeudet osallistua ja tuleeko keskustelun tulokset mitenkään näkyville päätöksenteossa. (Hämäläinen 2005, 101.)

Mitä avoimemmin keskustellaan myös vaikeuksista, sen parempi. Ratkaisuihin pyrkivä ja asiallinen keskustelu vie kehittämistä eteenpäin. Aktiivista kuuntelu- ja keskustelutaitoa voi opetella ja parantaa. Jokainen työyhteisön jäsen voi itse vaikuttaa siihen, millaista keskustelua työyhteisössä ylläpidetään. Ongelmakeskeisessä keskustelussa pohditaan persoonallisuuksia ja luulot ja kuulopuheet ovat vahvasti esillä. Ongelmille etsitään syyllisiä ja asioita henkilöidään. Ratkaisuja tehdään oman mukavuuden takaamiseksi, ongelmia päivitellään ja odotetaan että muut tekevät ja kantavat vastuun. (Multanen ym. 2004, 6,51,55.) Mutta kun työyhteisössä tärkeistä asioista tiedotetaan ja keskustellaan avoimesti, juoruaminenkin vähenee. Hyvä työnjako, selkeä johtajuus ja järkevä työkeskeisyys tervehdyttävät yhteisöä. Jos sensijaan aletaan toimia sen nojalla mitä uskotaan tai huhutaan muista, kehittyy helposti perusteetonta syyttelyä. Miksi- kysymykset vievät helposti syyllisen etsimiseen, miten-tyyppiset kysymykset ovat parempia. Esimerkiksi, miten menetellä paremmin tai miten korjata virhe. (Heiske 1997, 87,109,114.)

**Hyvän työilmapiirin** piirteitä ovat hyvät esimies- ja alaissuhteet, hyvät käytöstavat, hyvä tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, kohtuullinen työkuormitus, oikeudenmukainen palaute, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, oman ja toisen työn arvostaminen, selkeä työnjako, työn virikkeellisyys, työrauha, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, yhteiset arvot ja päämäärät sekä yhteisöllisyys ja yhteishenki. Ilmapiiriin vaikuttavat edelleen rakenne ja säännöt, ohjeet ja toimintatavat sekä vastuu, jossa on mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti. Edelleen työn kokeminen haasteelliseksi sekä kannustus ja tuki, kuin myös ristiriitojen mahdollisimman nopea ratkaiseminen, kuuluvat hyvään työilmapiiriin. Turvallisessa



työyhteisössä ongelmat uskalletaankin ottaa ajoissa esille ja toisten jaksamista tuetaan. (Rauramo 2008, 110,124,126.)

Luottamuksen ilmapiirissä myös uskalletaan olla erimieltä ja antaa rakentavaa kritiikkiä. Työpaikalla tarvitaan sellaisia ihmisiä, jotka uskaltavat puuttua epäkohtiin. (Rauramo 2008, 14.) Oikeudenmukainen kohtelu on ihmiselle tärkeää, koska sillä on yhteys ihmisen identiteettiin, itsetuntoon, minäkuvaan ja ryhmään sitoutumiseen. (Nummelin 2007, 111.) Työyhteisön hyvää yhteistyökykyä vaikeuttaa hyökkäävä tai jarruttava käytös, kilpailu, klikkiytyminen tai ylimielisyys. Työyhteisön toimintaa taas edistää jos tunteet osataan tuoda esille rakentavasti ja sovittelevasti. (Liski ym. 2007, 25.) Jokainen ihminen kaipaa ja tarvitsee myönteistä huomiota ja palautetta. (Mäkisalo 2003, 186.) Kun työntekijä tuntee olevansa hyväksytty, hänen on helppo tehdä ja kehittää työtään. (Nummelin 2007, 108.)

Jos haluaa vaikuttaa asioiden muuttumiseen, on syytä olla rakentaja eikä ”hajottaja”. (Hämäläinen 2005, 51.) Usein juuri he, jotka eniten valittavat ovat haluttomimpia muutokseen. (Heiske 1997, 217.) Jokainen voi itse valita, miten toisia ihmisiä kohtelee. Toista ihmistä ei voi muuttaa, mutta omaa asennettaan ja käyttäytymistään voi. Työviihtyvyyteen vaikuttaa merkittävästi oma asenne, onko halukas luopumaan lukkiutuneista asenteistaan ja ennakkoluuloistaan, ja mitä on valmis tekemään yhteisen työviihtyvyyden eteen. (Hämäläinen 2005, 27, 69, 144.)

Yhteishenkeä nakertaa huonosti sujuva viestintä, keskinäinen kilpailu, toisten arvostelu, kateus, samankaltaisuuden paine sekä ristiriitaiset odotukset. (Liski ym. 2007, 26.) Yksilön kehityksen kannalta taas tärkeitä työympäristön kannustavia tai rajoittavia tekijöitä ovat juuri työyhteisön ilmapiiri ihmissuhteineen, työn järjestelyt sekä johtamistavat ja käytänteet. (Mäkisalo 2003, 192.) Työpaikan ilmapiirin rakentamisessa olennaista on se, miten kohtelemme toisiamme ja mitkä arvot ohjaavat työtämme. On vaikeaa uskoa oikeudenmukaisuuden, tasavertaisuuden, vastuullisuuden, laadukkuuden tai asiakaslähtöisyyden toteutuvan, jos ne eivät näy arkipäivässä työyhteisön sisäisissä suhteissa. Vastuu työyhteisön ilmapiiristä on siis jokaisella, sillä jokainen vaikuttaa omalla asennoitumisellaan työpaikan ilmapiiriin. Kultainen sääntö, kohtele toista kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan, on hyvä ohje vuorovaikutustilanteissa. (Kaivola 2003, 37.)

Avoimessa organisaatiossa on lupa toteuttaa itseään. Se tarjoaa haasteita ja kehittymismahdollisuuden luottaen työntekijän vastuullisuuteen. Avoimessa organisaatiossa johtajan rooli on kannustavaa ja tukevaa. Organisaatiossa pystytään tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti sekä muuttamaan toimintatapoja tarvittaessa. Tulee muistaa, että yksilöllä, työyhteisöllä, organisaatiolla ja ympäröivällä yhteiskunnalla on saumaton riippuvuussuhde toisiinsa. Nämä tekijät huomioimalla aikaansaadaan oppimista ja kehittymistä, mitkä heijastuvat työyhteisön ilmapiiriin, keskinäisiin suhteisiin ja toiminnan laatuun. (Kaivola 2003, 13,18.)

### **4.3 Osaamisen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemiselle**

Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä osataan ottaa ihmisten osaaminen käyttöön. Sen sijaan kaavoihin kangistuneessa työilmapiirissä poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus ovat yleistä. (Multanen ym. 2004, 15.) Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puute sekä työyhteisön tuen vähäisyys lisäävätkin sekä sairauspoissaoloja että kiusaamista. Työnjakoa kannattaa tarkistaa ja keskustella sen toimivuudesta. Työtehtävien epätasainen jakaantuminen lisää tyytymättömyyttä. Esimerkiksi kaikki mielenkiintoiseksi koetut tehtävät saattavat aina osua yksille ja samoille ihmisille. Tulee muistaa, että työn tuottavuus on parhaimmillaan kaikkien työntekijöiden ollessa motivoituneita ja hyvinvoivia työssään. (Reinboth 2006, 73,113,121,127.) On tutkittu, että kaavoihin kangistuneessa ilmapiirissä työntekijöiden kokemat oireet lisääntyvät ja poissaolojen osuus on n. 70 % suurempi kuin niillä työpaikoilla, joissa ilmapiiri on mukava ja uusia ideoita tukeva. (Ahola ym. 2004, 6.)

Yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa jokaiselle tulee järjestää mahdollisuus oppimiseen ja keskeistä on ihmisten sosiaalinen mahdollisuus yhteistyöhön. (Kaivola & Laurila 2007, 42.) Vaikuttamismahdollisuuksien ja osallistumisen kautta rakentuu koko työyhteisön yhteinen päämäärä. (Ahola ym. 2004, 86.) Onnistumisen kannalta oleellista onkin juuri se, että kaikilla on mahdollisuus olla mukana. (Multanen ym. 2004, 16.) Pelkkä osallistuminen ei kuitenkaan riitä, vaan jokaisen on tultava osalliseksi työyhteisön kehittämistä eli otettava kantaa yhteisiin asioihin. (Mäkisalo 2003, 41.) Kun jokainen löytää työstään tunteen, että voi vaikuttaa siihen, ja että hänen työpanostaan arvostetaan, myös työhyvinvointi ja työnilo lisääntyvät. (Kaivola & Laurila 2007, 129 ; Rauramo 2008, 143.)

Johtajien ja organisaatioiden haaste onkin työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja samalla jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Mutta myös yksilöillä on oma vastuu osaamisesta ja jaksamisesta. Organisaatioiden ja yksilöiden on yhteisvastuullisesti pidettävä huolta osaamisestaan ja työhyvinvoinnistaan.

**Henkilökohtaisen osaamisen johtaminen** tarkoittaa oman osaamisen tuntemusta sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tiedostamista. Tarvitaan myös tarvittavaa ammatillista osaamista eli oman alan seuraamista. Edelleen vuorovaikutus- ja viestintätaidot tulee olla kunnossa. Täten tärkeän osan henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista voi rakentaa omilla valinnoillaan. (Vesterinen 2006, 11,57,58.)

Osallistuva työntekijä, jos hänen näkemyksistään ollaan kiinnostuneita, tuo usein kehittämisehdotuksia työyhteisöön. Organisaatiot jotka kuuntelevat kaikilta organisaatiotasoilta tulevia ideoita, saavuttavat usein huomattavia etuja kehittymismahdollisuuksien vuoksi. (Ahola ym. 2004, 87.) Kun vastuuta opitaan jakamaan, joustavuus ja monitaitoisuus kasvavat. (Multanen ym. 2004, 15.) Kun ajatellaan, että samanarvoista osaamista voi hankkia erilaisten koulutusten ja kokemusten reittejä, työyhteisöön saadaan eri näkökulmista asioita katsovia työntekijöitä, joita voidaan työyhteisössä hyödyntää. Tähän tarvitaan kuitenkin luottamusta. (Reinboth 2006, 21.)

**Luottamus** tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen kuuntelee ja arvostaa myös muiden näkemyksiä. (Liski ym. 2007, 29.) Luottamus tarkoittaa edelleen sitä, että omiin ja muiden aikuisuuteen luotetaan. (Kaivola 2003, 47.) Hyvä johtajuus kuin työryhmäkin ei ole kontrolloimista, jolloin työntekijä käsitetään lapsen kaltaiseksi ihmiseksi, jolla ei ole sisäistettyä moraalialia, vaan häntä on valvottava. (Heiske 1997, 179.) Työmotivaation perusta on kunnossa, jos työpaikalle on mukava tulla, ihmiset toimivat selkeillä pelisäännöillä rehdisti ja avoimesti, auttavat ja kunnioittavat toisiaan ja heillä on kykyä ratkoa mahdollisia vuorovaikutusongelmia. (Hämäläinen 2005, 79.)

Henkilö, jolla on hyvät yhteistyötaidot, toimii työyhteisössään rakentavalla tavalla huomioimalla toiset. Hän ei pidä tiukasti kiinni omasta toimenkuvastaan, vaan pystyy toimimaan joustavasti. (Kaivola & Laurila 2007, 66.) Yhteistyövalmiuksina voidaan pitää oman mielipiteen avointa esittämistä perusteluineen, kuuntelutaitoa, kykyä demokraattiseen dialogiin, kykyä sitoutua sekä eri tieteiden vaikutuksien ymmärtämistä

itse toimintaan. (Mäkisalo 2003, 90.) Jokaisen vastuulla on toimia ryhmätilanteessa rakentavasti. Lisäksi rohkeus tuoda esille erilaisia näkökulmia, työtovereiden kannustaminen ja tukeminen tulisi ottaa työtavaksi. (Multanen ym. 2004, 50.) Perinteinen ajattelutapa ”teen vain oman osuuteni” ei enää riitä, vaan toiminta tulee nähdä kokonaisuutena. (Ahola ym. 2004, 86.)

#### **4.4 Ratkaisukeskeisen kehittämistyön merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemiselle**

Autoritäärinen johtamiskulttuuri, keskinäinen kilpailu, liialliset säännöt, liian vähäinen vuorovaikutus ja liiallinen stressi syövät luovuutta ja oman itsensä toteuttamista. (Nummelin 2007, 128.) Jos työntekijät ovat tottuneet ylhäältä päin tiukasti johdettuun suoritustyöskentelyyn, heidän tulisi oppia enemmän yhteis- ja kehittämistyötä. (Multanen ym. 2004, 45.) Johtajan tulisi kyetä kehittämään onnistumispainotteista ajattelu- ja keskustelukulttuuria koko työyhteisöön. (Ahola ym. 2004, 126.) Hyvä esimies toimii kehittäjän roolissa tukien kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Työyhteisön kehittäminen on kuitenkin myös jokaisen työntekijän asia. (Multanen ym. 2004, 20,29.)

Kehittävän työyhteisön tärkeimpiä elementtejä ovat luottamusta herättävä suhde esimieheen, kannustavuus, selkeät työn tavoitteet, säännölliset palaverit ja kehittämistilaisuudet sekä mahdollisuudet jatkuvaan työssä oppimiseen ja uusien toimintamallien luomiseen. Mitä enemmän organisaatiossa on mahdollisuus keskustella työstä, kehittää sitä ja oppia tuntemaan toisten ajattelu- ja toimintatapoja, sitä paremmat edellytykset sillä on kehittyä toimivana työyhteisönä. (Nummelin 2007, 56,57,61.) Tulee muistaa, että jatkuva kehittäminen on toiminnan elinehto, ja se onnistuu vain innostamalla uusista ideoista ja ratkaisuista. Kaavamaisiin strategioihin ja toimintatapoihin luottava yhteisö on usein ilmapiiriltään hierarkkinen. Liian usein on työyhteisöjä, joissa hyvät ideat tyrmätään, jolloin asianomaisen tietotaito lähtee työntekijän mukana muualle toisen työyhteisön eduksi. (Ahola ym. 2004, 18.)

Vanhan ja tutun ylläpitäminen vain siksi, että niin on ennenkin tehty, sopii **depressiiviseen työyhteisöön**, joka vierastaa dynaamista ja kehittyvää työasennetta. Masentuneessa työyhteisössä hyvän käytöksen normit ovat kieroutuneet. Ystävällisyyttä toista ihmistä kohtaan pidetään vääränä tuttavallisuutena, arvostuksen osoittamista ja

kiittämistä pidetään imarteluna ja itsearvostusta omahyväisyytenä. Elämänmyönteistä ihmistä voidaan pitää pinnallisena, ja työnsä kehittämiseen uskovaa liian itsevarmana. Ihmisen aggressiivisuuden ja toista ihmistä vähättelevän käytöksen taustalla on usein depressio eli masennus. Väsymisen syynä voi olla kehittymismahdollisuuksien puute. Myös liika rutinoituminen ja luovuuden puute työssä tekee ihmisen väsyneeksi. (Heiske 1997, 199,214,215,218.) Jos työ ei tarjoa haasteita taidoille ja kyvyille, on se yhtä raskasta henkisesti kuin ylikuormituksen synnyttävä tilanne. (Nummelin 2007, 111.) Ihminen voi väsyä myös liiallisesta pätemisen halusta, jolloin hän ei osaa luovuttaa joitakin tehtävistään muille. Väsyneen tulisi miettiä elämäntapaansa, asenteita ja työntekoaan, jottei hän levon jälkeen ajautuisi uudelleen samaan tilanteeseen. (Heiske 1997, 200.)

Mutta kun työ on mielekästä, työntekijää arvostetaan ja tuetaan, työ kannattelee mahdollisessa kuormituksessakin. (Rauramo 2008, 17.) Ja kun työyhteisön tavoitteet ovat selkeät yhteisesti laadittuine pelisääntöineen, työpaikalla on oppiva ja kehittyvä työyhteisö, henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus noteerataan, työyhteisössä vallitsee hyvä yhteistyö- ja yhteisymmärrys, myös ongelmia pystytään ratkomaan. Vastavuoroisesti jos työyhteisön tavoite on epäselvä eikä työntekijöillä ole yhteisiä pelisääntöjä, syyttely, ristiriidat, klikit, kielteiset ja kyyniset asenteet tulevat vallitsemaan, jolloin yhteistyö ei suju ja ymmärtäminen on vaikeaa. Tulee muistaa, että mitä paremmin organisaatio tukee koko henkilöstön kehittymistä ja työyhteisön kehittämistä, sitä paremmat edellytykset sillä on myös toimia. (Nummelin 2007, 73,137.)

Toimivassa työyhteisössä henkilöstöllä on hyvät ongelmanratkaisutaidot sekä kehittävät, ratkaisukeskeiset ja tulevaisuuteen suuntaavat toimintatavat. (Multanen ym. 2004, 9.) Kehitettäessä työpaikan ilmapiiriä voidaan apuna käyttää **ratkaisukeskeistä lähestymistapaa**. Eli esiinnousevat ongelmat käännetään tavoitteiksi painopisteen ollessa voimavaroissa. Esimerkiksi jos ongelmana on riidat ja puhumattomuus, tavoitteena on, että yhteistyö palautuu ja työyhteisössä vallitsee avoimuus ja yhteistyöhalukkuus. Ongelmat tulee siis ottaa vastaan ja antaa ne takaisin muutostoiveina ja kehittämistavoitteina tehden toimintasuunnitelma. (Ahola ym. 2004, 6,108,105,109.) Kun ongelmat on käännetty vastaaviksi tavoitteiksi, ei tarvitse enää puhua ratkaisujen löytymisestä ongelmiin, vaan tavoitteiden saaavuttamisesta. Tällöin on helpompi synnyttää rakentavia keskusteluja. (Ahola & Furman 2002, 69.)

Ongelmien ratkaiseminen yhdessä on usein hankalaa johtuen siitä, että asioita ruodittaessa keskustelu kääntyy usein siihen, kenestä ongelma johtuu. Ongelman puheeksi ottamisen tulee olla rakentavaa, syyllistä ei etsitä, vaan ryhdytään rakentamaan ratkaisuja. Ongelmat tulee ottaa puheeksi rakentavasti, eli tuomalla esille sen, miten asioiden toivotaan olevan. Kun keskustellaan ongelman taustalla olevasta toiveesta, ongelman ratkaisu tapahtuu huomattavasti paremmassa hengessä. Tavoitteelta edellytetään, että se on myönteinen eli jotakin mitä halutaan eikä jotakin mistä halutaan päästä eroon. (Ahola ym. 2004, 37,38,391.)

Työyhteisön kehittämiseen kuuluu myös säännöllistä **palautteen** antamista ja vastaanottamista. Työyhteisössä palautteen antaminen ja saaminen ovat välttämättömiä, jotta yksilöllä on mahdollisuus arvioida ja kehittää työtään. Rehellisyys, avoimuus ja positiivinen palaute, mutta myös myönteinen kritiikki ovat rakentavan palautteen kulmakiviä. (Kaivola 2003, 147.) Hyvä palaute antaa työntekijälle energiaa ja ehkäisee uupumusta antaen työntekijöille riittävyden tunteen. Huono kritiikki kertoo arvostelijan omasta aggressiivisuudesta, vihamielisyydestä tai kateudesta. Väite voi myös sisältää ylimielisen oletuksen, että nimenomaan toisen osapuolen tulisi muuttaa käytöstään. (Heiske 1997, 143,194.)

Palautteen tulisi koostua avoimuudesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta. Huono palaute on toisen moittimista ja hänen kykyjensä, taitojensa ja persoonallisuutensa väheksymistä. (Liski ym. 2007, 30.) Hyvässä kritiikissä säilytetään toisen itsearvostus. Terve kritiikki edellyttää suhteellisuudentajua, tiettyä myötämieltä ja samaistumiskykyä. Tärkeää on myös säilyttää pitämisen tunne toista ihmistä kohtaan. (Heiske 1997, 142,144.)

Jos on aihetta antaa kritiikkiä, meidän tulee aloittaa kontaktinotosta. Toiseksi ihmiselle tulee sanoa, mitä häneltä toivotaan ja kertoa hyöty siitä. Kritiikin vastaanottaminen on taitolaji jota kannattaa opetella ottamaan rakentavasti vastaan. Kun saamme kiitosta, voimme kokea, että meitä arvostetaan. Vastaavasti jos meidän ei epäonnistumisen hetkellä tarvitse pelätä, että saamme haukut tai joudumme syntipukiksi, kasvattaa myös ryhmän arvostusta. (Ahola ym. 2004, 14,15, 64.) Pääsääntönä palautteen antamisessa on, että positiivisen palautteen saa antaa muiden kuullen, mutta kielteinen palaute aina

kahden kesken. (Reinboth 2006, 144.) Nyrkkisääntönä voisi olla että 70-80 % palautteesta on myönteistä. (Ahola ym. 2004, 22.) Tulee myös muistaa, että aito, erittelevä, ymmärtävä ja rohkaiseva palaute vähentää työntekijöiden uupumisriskiä. (Heiske 1997, 142.)

Avoimessa, osaavassa, toimivassa ja kehittyvässä organisaatiossa ei kannata unohtaa myöskään huumoria, sillä **huumori** on yksi parhaimpia keinoja torjua stressiä ja elävöittää vuorovaikutusta. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että hyvä huumori on iloista, ei pahansuopaa, ivaavaa, häpäisevää, pilkkaavaa tai alistavaa. (Kaivola 2003, 156,157.) Hauskuus ja lämminhenkinen huumori on työyhteisön työviihtyvyyden kannalta suotavaa ja sitä voidaan oppia arvostamaan. (Ahola ym. 2004, 28.) Tulee muistaa, että leikkisää huumoria viljelevät ihmiset ovat aarteita, jotka edistävät innostuneen työilmapiirin syntymistä ja pitävät sitä yllä. (Ahola & Furman 2002, 38.)

## 5 VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN

Nykyisin kiinnitetään yhä enemmän huomiota vuorovaikutustaitojen merkitykseen työelämässä. Tulee muistaa, että vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot kohottavat työntekijän pätevyyttä omalla alallaan. Vuorovaikutustaitoja pidetään usein itsestäänselvinä asioina, niiden hallintaa olisi kuitenkin hyvä jokaisen opetella. Keskeisiä vuorovaikutustaitoja ovat keskustelutaidot, neuvottelutaidot, yhteistyö- ja yhteistoimintataidot, viestintätaidot, ryhmä- ja tiimityötaitot sekä empatiataito. Sosiaalinen vuorovaikutus on yläkäsite, johon kuuluvat käsitteet sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset taidot. Kiteytettynä sosiaaliset taidot voidaan määritellä ihmisen edellytyksinä rakentamaan vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa ympäristöissä. (Kauppila 2006, 13,19,23,24,125.)

Vuorovaikutustyyliä voidaan jakaa ns. koviin eli asiasuuntautuneisiin tyyliin ja pehmeisiin eli tunnesuuntautuneisiin tyyliin. Pehmeää tyyliä edustaa ns. refleктоiva eli pohtiva ja harkitseva tyyli, johon positiivisuus, joustavuus, ystävällisyys ja luottamus liittyvät. Tutkimuksessani vuorovaikutus koskee juuri tätä tyyliä. Tässä tyyliä toimija tunnustaa mahdollisuuden olla oikeassa tai väärässä ymmärtäen, että monet tavat voivat johtaa onnistuneeseen tulokseen. (Kauppila 2006, 66,68.)

**Vuorovaikutustaitomme** syntyvät osaksi lapsuuden malleista ja kokemuksista. Aikaisemmat vuorovaikutussuhteemme vaikuttavat tapaamme olla työryhmän jäsenenä. Peruskokemuksemme vanhemmista heijastuvat suhteeseemme esimiehiin. Sisarus- ja ystävyyssuhteemme vaikuttavat siihen, millaisia suhteita luomme työkavereihimme ja nämä suhteet taas muokkaavat minuutta ja vuorovaikutustaitojamme edelleen. Vuorovaikutuksessamme on aina tiedostamattamme mukana lapsuudenaikaista tai myöhemmin elämässä koettujen ihmissuhteiden toistumista. Se usein selittää sen, miksi joku ryhmän jäsen saa aikaan toisessa niin voimakkaita tunnereaktioita. (Kaivola 2003, 14,50.)

Ihmisten välisessä verbaalisessa vuorovaikutuksessa on neljä erilaista muotoa; väittely, keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi (Mäkisalo 2003, 49). Tulee muistaa, että keskustelu ei voi mitenkään pysyä asialinjalla, jos kisassa voittaminen on tärkeämpää



kuin uuden rakentavan ratkaisun löytäminen. (Reinboth 2006, 141,142.) Ihmisen ei tarvitse todistaa olevansa oikeassa, riittää kun esittelee omat ajatuksensa (Nummelin 2007, 70). Keskustelun kautta opitaan arvostamaan ja kunnioittamaan työtovereita työntekijöinä ja ihmisinä, sekä rakentamaan keskinäistä ymmärrystä puhumalla yhteisistä asioista (Kaivola 2003, 153). Taitavan keskustelun avulla saavutetaan yhteinen näkemys asioihin (Mäkisalo 2003, 50). Jotta työyhteisössä opittaisiin ja löydettäisiin parempaa ymmärrystä ja uusia ratkaisuja myös ristiriitoihin, pelkkä keskustelu ei riitä. Tarvitaan dialogia. (Kaivola 2003, 167.)

**Dialogissa** pyritään oivaltamaan uutta keräämällä monipuolisia näkemyksiä asioista. Siinä mikään näkökulma ei ole arvokkaampi kuin toinen, vaan asioissa korostuu sekä että ajattelu joko-tai ajattelun sijaan. Päämääränä on erilaisten näkemysten yhdistäminen. (Kaivola 2003, 167.) Dialogissa osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään toistensa näkökantoja (Mäkisalo 2003, 50). Tulee muistaa, että vuorovaikutuksessa ei ole mitään ehdotonta ja yhtä ainoaa totuutta, vaan todellisuuksia on monia. Tärkeää on erilaisuuden hyväksyminen ja toisen ihmisen kunnioittava kohtaaminen. (Vesterinen 2006, 13.)

Dialogisessa vuorovaikutuksessa jokaisen tulee kyseenalaistaa omia ajattelutottumuksiaan ja yrittää ymmärtää erilaisia näkökulmia. Dialogi vaatiikin suvaitsevaisuutta, kärsivällisyyttä, avoimuutta ja kuunteluhalukkuutta. (Vesterinen 2006, 146,148.) Dialogissa on pystyttävä kohtaamaan erimielisyyttä ilman vastakkainasettelua ja oltava valmis pohtimaan myös sellaisia näkökantoja, joita ei itse kannata. Pyrkimyksenä on saattaa erilaiset näkemykset, arvot, elämänhistoriat ja kokemusmaailmat keskusteluun keskenään. Tuomitseminen ei kuulu dialogiin. Dialogiin kuuluu, että omia mielipiteitä voi myös muuttaa. Tämä vaatii kuitenkin henkilöltä tietoista itsereflektointia, joka on omien uskomusten ja asenteiden kriittistä tarkastelua. (Kaivola & Laurila 2007, 92.)

Vuorovaikutuksessa jokainen ihminen tuo oman kokemushistoriansa viestintätilanteeseen. Vaikka ihminen käyttäisi kuinka neutraalia ilmaisua, saattaa toisen työntekijän mielestä siihen kätkeytyä sellaisia merkityksiä, jotka ärsyttävät häntä. Käytännössä mihin tahansa sanavalintaan voi kohdistaa merkityksiä, jotka työntekijä ymmärtää täysin eritavalla kuin mitä asianomainen on tarkoittanut. Näinollen jokaisen

tulisi pystyä olemaan oma itsensä, asioita on vain selkiytettävä niin pitkään, että riittävän hyvä yhteinen ymmärrys saavutetaan. (Nummelin 2007, 36.)

Vuorovaikutukseen liittyy kyky antaa ja ottaa vastaan rakentavaa kritiikkiä (Mäkisalo 2003, 128). Arvosteleminen on helppoa, mutta rakentavan kritiikin antaminen vaikeampaa. (Hämäläinen 2005, 54.) Kritiikki ei tarkoita ”rikki repimistä”, vaan uuden näkökulman antamista asioille (Mäkisalo 2003, 128). Hienotunteisuudella on vuorovaikutustaidoissa keskeinen rooli, ja viesti on helpompi vastaanottaa, jos se on minämuotoinen. Helposti kuvitellaan, että toinen ymmärtää asiat samalla tavoin kuin itse. Ihmisten elämäncatsomukset ja niiden merkitykset ovat kuitenkin erilaiset. Jos esimerkiksi toivoo toiselta jotakin, se pitää kertoa hänelle rakentavasti ja perustellen. (Kaivola 2003, 146.)

Asiallinen käyttäytyminen ja toisen kunnioittaminen takaa sen, että asiat ovat eri mieltä, eivät ihmiset. Eri mieltä oleminen ei tarkoita sitä, että on toista vastaan henkilökohtaisesti. Jokainen näkökulma ja väite tulee perustella. Kun erimielisyyttä siedetään, opitaan ongelmiinkin suhtautumaan luontevasti ratkaisuihin pyrkien. (Reinboth 2006, 141,143.) Erilaisuuden ja erimielisyyden hyväksymättömyys on sitä, että viemme toiselta persoonalta elintilan ja latistamme hänet. Tulee muistaa, että toisen ajattelua tai mielipidettä ei tarvitse teillata tai voittaa, sillä ihmisarvon kunnioittaminen on erilaisuuden hyväksymistä. Suoruuden ja ystävällisyyden vastakohta on epämääräinen vihjailu ja töksäyttely. Tuomitsevuuden ja arvostelun sijaan meidän tulisi nähdä työtoverimme ihmisinä, joista löytyy paljon hyvää. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu toisen työn arvostaminen ja työtovereiden kunnioittaminen persoonina kaikilla tavoilla. (Hämäläinen 2005, 85,93,94,150,216.)

Henkisesti tasapainoinen ihminen ei pelkää esittää mielipiteitään ja samalla hän sallii toisille heidän näkemyksensä (Harju & Kallasvuo 2007, 107). Jotta erimielisyyttä on luovuutta lisäävä tila, se edellyttää kykyä ja halua kuunnella toista, sekä valmiutta tarkistaa omia näkemyksiä näiden pohjalta. Toisen ajatuksista tulee löytää omia näkemyksiään täydentäviä asioita. Tällöin kaikkien on mahdollista rakentaa omia ideoitaan ja vähitellen etsiä yhteistä ratkaisua. Tulee muistaa, että yhteistyö ei useinkaan löydy ilman kompromisseja. (Reinboth 2006, 141,142.)

Työelämässä monet ristiriidat kuitataan toteamalla, että henkilökemiat eivät pelaa. Silloin ei tarvitse pohtia ongelman todellisia syitä. Usein joustava, suvaitsevainen ja ihmisarvoa kunnioittava asenne auttaa suvaitsemaan erilaisuutta ja löytämään samalla myös samankaltaisuutta. Ymmärtäminen on kiinni siitä, onko valmis kohtaamaan asioita toisen näkökulmasta. (Kaivola & Laurila 2007, 101.) Työryhmässä olisikin hyvä saada keskustelujen avulla selville erilaisten käsitysten kirjo, jotta erilaiset näkökulmat saataisiin esille ennen kuin lähdetään luomaan yhteistä todellisuutta työyhteisölle (Mäkisalo 2003, 37). Yhtenä yhteistyön edellytyksenä on toisen henkilön kohtuullinen tuntemus. Tämä vaatii vuorovaikutusta. Avain toisen käyttäytymisen ymmärtämiseen ja hyväksymiseen onkin ”saman kielen” puhuminen. (Hämäläinen 2005, 103.)

Kun vuorovaikutus lakkaa, väärinymmärrykset, tulkinnat ja kuvitelmat saavat vallan (Vartia ym. 2004, 11). Vuoropuhelu on kuitenkin työyhteisön toimivuuden tärkein tekijä (Kaivola & Laurila 2007, 10). Mitä vähemmän työyhteisössä on aikaa keskustella, sitä enemmän työyhteisössä on ongelmia (Nummelin 2007, 66). Jokaisen tulisi muistaa, että asioiden tulee perustua todelliseen tietoon, ei omiin mielikuviin ja tulkintoihin. Liian usein ihmiset tekevät tulkintoja ja päätelmiä omassa mielessään, eivätkä kysy toiselta osapuolelta tarkennusta asiaan, jolloin oltaisiin vältytty monilta väärinymmärryksiltä ja ongelmilta. Väärinymmärrykset ja erimielisyydet ns. puolustukselliset noidankehät saadaan kuitenkin korjattua vain ottamalla asioita puheeksi. (Nummelin 2007, 60,61,86.)

On todettu, että sellaisessa yhteisössä, jossa ei suvaita avointa vuorovaikutusta ja erimieltäolemista, ihmiset alkavat purkaa erimielisyyksiä juoruamalla selän takana samalla kun kasvokkain ollaan ystävällisiä. Jos erimieltä olemista ei hyväksytä, voi yhteisössä olla korostunut tarve esiintyä yhdenmukaisesti. (Reinboth 2006, 33.) Juoruamisen taustalla on puuttuva halu tai kyky hyvään avoimuuteen. Juoruttaessa henkilö ei yritä ymmärtää toista oikein ja siitä puuttuu hyväntahtoinen asenne toista ihmistä kohtaan. Juoruamiseen sisältyy usein aggressiivisuutta mutta itse juoruaaja ei useinkaan itse oivalla juorujensa vaikutusta yhteiseen ilmapiiriin ja ennenkaikkea omaa osuuttaan siihen. Tulee kuitenkin muistaa, että jos ihminen puhuu jostain ihmisestä, mutta on kykenevä ja halukas käsittelemään asiaa rakentavasti myös kasvokkain, kyse ei ole juoruamisesta. (Heiske 1997, 110 - 112.)

Jos vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä on ongelmia, tiedonkulku ja vaikuttamismahdollisuudet ovat huonot, yhteistä keskustelua on vähän ja työn tavoitteet ovat epäselvät sekä asennoituminen muutoksiin on kielteistä, myös kiusaaminen mahdollistuu. (Kaivola 2003, 110.) Terveen työyhteisön merkki on, että siellä ei loukata, ja jos niin tapahtuu, se korjataan heti rakentavasti keskustellen. Ainoa tapa työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä on se, että organisaatio on rakennettu sellaiseksi, ettei se tarjoa kasvualustaa kiusaamiselle. (Reinboth 2006, 111,129.) Tulee muistaa, että huonon hengen talosta kaikkoavat sekä asiakkaat että osaavat työntekijät (Ahola ym. 2004, 8).

Millainen vuorovaikutus sitten parantaa työilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Monet syyttävät pahasta olostaan muita etsien ulkopuolista syntipukkia, vaikka jokaisella itsellään on oma vastuu kaikesta. Työkaveria, esimiestä tai työolosuhteita ei useinkaan voi valita, mutta sen voi valita, miten itse käyttäytyy. Oman persoonan ja vuorovaikutuksen osalta voisi jokainen miettiä seuraavia asioita; arvostetaanko minua, arvostanko minä muita, käytäntö loukkaavaa kieltä toista kohtaan, olenko ”valittaja” vai rakentaja ja osaanko antaa työtovereille ja esimiehelle positiivista palautetta. (Hämäläinen 2005, 26,29,103,104.) Myös itsensä arvostaminen on tärkeää, mutta tulee muistaa, että riittävyiden tunne ei asu tuloksissa eikä saavutuksissa, vaan siinä, että näkee itsensä arvokkaana ja hyväksyttävänä olentona (Harju & Kallasvuo 2007, 111).

Ennenkaikkea **avoin vuorovaikutus** on työhyvinvoinnin ja toimivan työyhteisön perusta (Kaivola 2003, 145). Avointa vuorovaikutusta kuvaavat tietojen jako, toisten kuuntelu ja varmistaminen että on ymmärtänyt oikein, erilaisten mielipiteiden perusteleminen, asioiden ei ihmisten kritisointi, monimerkityksellisten ilmaisujen välttäminen, tarkoitetaan mitä sanotaan, toisten rohkaiseminen osallistumaan keskusteluun, kaikkien mielipiteiden kysyminen sekä vuoropuhelun ylläpitäminen. Kun työntekijälle karttuu hyviä kokemuksia näkemystensä esille tuomisesta, keskustelujen ja vuorovaikutuksen laatu paranee. (Multanen ym. 2004, 28.) Avoin keskustelukulttuuri tarkoittaa myös sitä, että työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia osallistujia, ja heillä on oikeus ilmaista mielipiteensä, eriävätkin. Kenenkään mielipide ei ole ylitse muiden. Keskustelemalla opitaan ymmärtämään ja arvostamaan toisten mielipiteitä. (Mäkisalo 2003, 49.) Tulee muistaa, että avoin vuorovaikutus ei ole suorien sanojen sanomista päin kasvoja, vaan erilaisuuden ja erimielisyyden hyväksymistä (Kaivola 2003, 145).

Avoimen vuorovaikutuksen voidaan edelleen sanoa olevan ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoista jakamista, rakentavaa puhetta positiivisissa ja negatiivisissa asioissa, rohkeutta puuttua epäkohtiin sekä lupausten ja tekojen yhteneväisyyttä (Rauramo 2008, 132). Avoimessa keskustelukulttuurissa ja keskinäisen kunnioituksen ilmapiirissä ollaan valmiita jakamaan osaamista ja kannustamaan toinen toistaan. Kun yhteishenki muodostuu hyväksi ja työntekijät hyväksyvät toisensa, myös erilaisuus opitaan näkemään voimavarana. (Nummelin 2007, 53,56.)

Vuorovaikutusasioita voi oppia, ja sen ympärille on mahdollista tehdä sopimuksia siitä, miten kyseisen työyhteisön mielestä on hyväksytty tapa toimia toisten kanssa (Ahola ym. 2004, 5). Tulee muistaa, että vaikeatkin vuorovaikutussuhteet saattavat olla parhaita oppaita ja omista mahdollisista virheistä voi oppia uudenlaista käyttäytymistä. Ennenkaikkea vastuunottaminen omasta käyttäytymisestä tulisi olla jokaisen työntekijän velvollisuus. (Hämäläinen 2005, 104,105,134.)

## 6 KVANTITATIIVINEN MENETELMÄ JA TUTKIMUSPROSESSI

Opinnäytetyöni aloitin virallisesti maaliskuussa 2008 allekirjoittaessani sopimukset työelämäohjaajani sekä opinnäytetyöni ohjaajan kanssa. Toteutussuunnitelman laadin marraskuussa 2008. Tutkimuslupahakemuksen sain Haapaveden kaupungin päivähoidon ohjaajalta toukokuun alussa 2009 (Liite 1), ja väliraportointi tapahtui saman kuun lopulla, jolloin myös tutkimuskyselyt (Liite 2) olivat palautettuina. Tutkimukseni valmistui 2010 tammikuussa jolloin esitin tutkimustulokset myös tutkimuskohteena oleville yksiköille. Itse tutkimustyön yhteydessä kävin keskusteluja sekä työelämäohjaajan että opinnäytetyön ohjaajan kanssa, mistä oli hyötyä niin tutkimuskyselyn kuin teorialiedonkin syventämisessä. Ohjaus antoi itselleni tunteen siitä, että sain tehdä hyvin itsenäisesti työtäni, mutta antoi samalla arvokkaita näkökulmia. Joistakin näkökulmista sain edelleen työhöni syvyyttä, ottamalla asioista itsenäisesti selvää lukemalla teoriakirjallisuutta, alan ammattilehtiä sekä eri pro gradu-tutkielmia, lissensiaattitöitä ja väitöskirjoja.

Päädyin tutkimuksessani kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Sen taustalla vaikuttaa realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Täten tutkimuskyselyni tarkoituksena oli saada tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä, arvoista, asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä liittyen johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on aikaisempien tutkimusten johtopäätökset ja teorialat, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmat, tutkittavien henkilöiden valinta eli perusjoukko, havaintoaineiston soveltaminen määrälliseen mittaamiseen, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltäväksi, sekä lopuksi päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 139,140,197.) Käytän tutkimukseni kuvantamisessa muutamia taulukoita ja kuvioita joiden tarkoituksena on havainnollistaa tutkimuksesta kirjoitettua tekstiä. Määrälliselläkin tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimusraportin tulisi kuitenkin olla ensisijaisesti suoranaista tekstiä ja toissijaisesti kaavioita ja taulukoita (Vilka 2005, 169).

Teoriakirjallisuus taas tuki näkökulmana henkisen työhyvinvoinnin mittareina johtamista, organisaatiokulttuuria ja vuorovaikutustaitoja, sillä useita lähteitä lukemalla tärkeinä pitäminä asioina mainittiin erityisesti nämä asiat. Joten kyselyä laadittaessa teoriaosuus oli jo selvillä. Itse kyselyn etsiminen alkoi muita opinnäyteitä, pro graduja ja liseniaattitöitä lukemalla, ja katsomalla miten heidän mittarinsa soveltuisivat omaan tutkimukseeni. Lukuisia mittareita läpikäymällä en löytänyt kuitenkaan sellaista, joka olisi mitannut tarkasti juuri sitä, mitä itse hain. Soitin keväällä 2009 Oulun työterveyslaitokselle tiedustellen olisiko heillä valmiita kyselyjä tätä tarkoitusta varten. Valmiita kaikkien käyttöön soveltuvia maksuttomia mittareita löytyi, mutta ei juuri opinnäytetyötäni vastaavaa. Ohjeeksi sain laatia kyselyn eri mittareita yhdistelemällä, minkä koin haastavaksi, mutta myös mielekkääksi tätä tutkimusta ajatellen.

Tutkimuskyselyn laadin yhdistäen ja muokaten niitä työterveyslaitoksen (2002) työilmapiiri- ja hyvinvointibarometrin pohjalle perustuvasta työyhteisöindeksistä, jonka ovat laatineet Lindström, Holsten ja Bredenberg (2000), Pekka Ruohotien (1995) ja Pirkko Vesterisen (2006) teoksissa olevista kysymyksistä, Itä-Suomen työterveyspiirin kyselyn osiosta ”työn henkisen kuormittavuuden arviointia”, sekä PSYFYRIX-menetelmästä, jonka kehittäjänä on FT Kyösti Waris (2006) sekä Jaana Karhapään (2007) Pro gradu-tutkielmasta joka koski hoivayritysten työntekijöiden työhyvinvointia. Kommentit kyselystä olivat mm. ”hyviä kysymyksiä” ja ”kysymyksiin ei voinut vastata puolihuolimattomasti, vaan niihin täytyi syventyä”.

Tutkimuksen yksi tärkeä kriteeri on, että kysely ja aineisto vastaavat toisiaan (Aaltola & Valli 2007, 53). Tähän pyrin koko tutkimukseni matkan. Eli kyselyn on mitattava sitä, mitä teoreettisilla käsitteillä väitetään mitattavan vastaten tutkimustehtäviä, ja käsitteiden tulisi olla myös vastaajien ymmärrettävissä. Tämä on tärkeää mm. tutkimuksen pätevyyden eli validiteetin kannalta. Tutkimuksen luotettavuus eli realibiliteetti taas tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti muodostavat yhdessä mitattavan kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää esim. satunnaisvirheet, eli se, että vastaja ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on sen tarkoittanut. (Vilkkä 2005, 88,102,161.)

Näihin asioihin kiinnitin huomiota mm. kyselyn testaamisella. Myös kyselylomakkeeseen olin laittanut yhteystietoni juuri sitä varten, että vastaajat voisivat ottaa yhteyttä ja kysyä, jos jokin asia aiheutti epäselvyyttä. Kyselyn haittapuolena voidaan edelleen pitää sitä, ettei tutkija voi tietää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Tutkimuslomakkeen kysymykset ovat ns. Likert-mallin mukaisesti tehty, eli kysymyksille oli annettu vastausvaihtoehdot numeroidusti 1-5. Ohjeena oli ympyröidä vastausvaihtoehdoista se numero, joka vastaisi vastaajan käsitystä asiasta. Numero yksi merkitsi erittäin vähäisessä määrin, kaksi tarkoitti vähäisessä määrin, kolme jossain määrin, neljä suuressa määrin ja numero viisi erittäin suuressa määrin. Jos vastaaja ei löytänyt täysin omaa mielipidettä vastaavaa vaihtoehtoa, ohjeena oli ympyröidä se vaihtoehto, joka lähinnä vastaisi hänen mielipidettään. Joissakin kysymyksissä vastausvaihtoa ei oltu ympyröity. Ilmeisesti vastausvaihtoehdot eivät näiden kysymysten kohdalla olleet vastaajia tyydyttäviä. Kysymyssarjassani kolmessa kohdassa vastausvaihtoehdoni oli käänteinen, eli kun Likert-asteikolla suuri osa vastauksista numerolla viisi tarkoittaa positiivista, ne näissä kysymyksissä tarkoittivat kielteistä. Eli mitä pienempi keskiarvo näissä vastauksissa tuli, sitä myönteisempiä ne olivat työyhteisön kannalta. Nämä asiat toin esille myös itse tulokset osiossa.

Kuten aikaisemmassa kappaleessa jo tuli ilmi, kyselylomake tulee aina myös testata ennen varsinaista mittausta. Tässä opinnäytetyössä kysely testattiin kohderyhmää vastaten alan ammattilaisilla. Testauksen tuloksena oli kyselyn muokkaaminen ja perustellusti mm. johdattelevien kysymysten poisjättäminen. Myös kysymysjärjestykseen tein muutoksia. Kysymykset jotka perustuivat teoriatietoon ja ns. ongelmakysymyksiin jäivät kuitenkin paikalleen. Onnistunut testaus edellyttää, että testaaja kykenee perustelemaan antamansa kommentit. Huomiota tulee kiinnittää myös selittäviin, arvottaviin ja vastaamista suuntaaviin sanoihin. (Vilkka, 2005, 88.)

Monivalintakysymyksiin ja ns. Likert-malliin päädyin sen vuoksi, että monivalintakysymykset tuottavat vastauksia, joita on helpompi käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.) Katsoin tällä menetelmällä saavani myös kattavan vastauksen ensimmäiseen tutkimusongelmakysymykseeni. Jälkikäteen ajateltuna kyselyä olisi voinut edelleen työstää esim. laatimalla vakiona kolmen kysymyksen sarjoja vastaamaan aina tiettyä aihetta, jolloin tulosten analysointi olisi



edelleen helpottunut. Saadessani kaikki vastaukset, numeroin ne yksiköittäin. Tietojen siirtäminen taulukkoon edellyttää, että kyselylomakkeet on numeroitu juoksevilla numeroilla, jolloin tallennus voidaan tarkistaa. Tämä on tärkeää juuri sen vuoksi, ettei virheitä tulisi vastauksia tallennettaessa. (Vilkka 2005, 90,102.)

Tutkimuskyselyni lopussa oli ns. avoimia kysymyksiä, jotta vastaajilla olisi mahdollisuus saada äänensä vielä enemmän kuuluville. Tämä on perusteltua, sillä samakin tutkimus voi hyödyntää molempia metodisia (kvantitatiivinen/kvalitatiivinen) viitekehyksiä ja välineitä (Aaltola & Valli 2007, 8). Avoimet kysymykset eivät itsestäänselvästi kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimuksessa käytettäisiin laadullista tutkimusmenetelmää, sillä avoimien kysymysten analysointi määrää tutkimusmenetelmän ei niinkään kysymysten muoto. Avoimet kysymykset voidaan käsitellä jälkikäteen numeraalisesti. Tätä en tässä tutkimuksessa kuitenkaan tehnyt. (Vilkka 2005, 87.)

Avoimilla kysymyksillä haluttiin erityisesti saada työntekijöiltä omia ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi vastaten samalla toiseen tutkimusongelmakysymykseen. Edelleen kysymyksillä haluttiin saada työntekijöitä pohtimaan syvällisemmin hyvinolevia ja jaksamiseen liittyviä asioita omavastuuosuutta unohtamatta. Ilmeisesti avoimille kysymyksille oli myös tarvetta, sillä eräs vastaaja kiteytti vastaamisen näin: ”paperi ei meinannut riittää”. Avoimissa kysymyksissä otin huomioon vastaajien tunnistamattomuuden, eli osioon oli mahdollista vastata tietokoneella kirjoittaen.

Tutkimuksessani en käyttänyt otantamenetelmää, vaan tutkimukseni oli ns. kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus tarkoittaa sitä, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen (Vilkka 2005, 78). Perusjoukkona tässä aineistossa oli Haapaveden kaupungin Ahjolan ja Paakkilan päiväkodin hoitohenkilökunta sijaisineen, sekä Ryhmäperhepäiväkotien Minttulan Muksulan, Miinan ja Manun henkilökunta. Tutkimuskyselyni oli ns. survey-tutkimus, jossa jokaiselta yksilöltä kerättiin aineisto strukturoidussa muodossa käyttäen kyselylomaketta. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa kyselyä, jossa aineisto kerätään standardoidusti eli kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Aineisto joka kerätään tämän avulla, käsitellään yleensä kvantitatiivisesti eli numeerisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 134,193-199 ; Vilkka 2005, 73.) Kyselyni muoto oli kontrolloitu kysely, ja siitä ns. informoitu kysely.

Informoitu kysely tarkoittaa sitä, että tutkija jakaa lomakkeet kohdejoukolle kertoen samalla tutkimuksen tarkoituksesta. Vastaajat taas täyttävät lomakkeet omalla ajallaan ja palauttavat kyselyn määräaikaan mennessä ennalta sovittuun paikkaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 196,197.)

Jakaessani tutkimuskyselyä, informoin samalla paikalla olleelle henkilökunnalle tutkimukseni tarkoituksesta, sen anonymisyydestä sekä tutkimusetiikasta pyytäen heitä viestittämään asiaa eteenpäin niille, jotka eivät olleet paikalla. Tutkimusetiikkaan kiinnitin erityistä huomiota, sillä etiikalla ja sen toteutumisella on suuri merkitys myös vastaajalukumäärään. Kyselyihin olin valmiiksi laittanut vastauskuoret informaatio-osuuksineen ja päälle koneella samalla fontilla kirjoitettuna yksikköjen nimet eli Ahjolan päiväkotit, Paakkilan päiväkotit sekä Ryhmäperhepäiväkodit. Päätös siitä, että ryhmäperhepäiväkodit tulisivat yhteisen otsikon alle oli aiheellinen ryhmäperhepäiväkotien pienehkön henkilöstömäärän vuoksi, ja näin heidän anonymiuden säilyttämiseksi. Näin toimittaessa tuloksissa ei tultu saamaan jokaisesta ryhmäperhepäiväkodista lähitietoa, mutta tietoa saatiin yleisesti keskiarvoina heidän mielipiteistään, minkä katsoin riittäväksi tässä tutkimuksessa.

Huomioon otin myös sen, että vastauskirjekuorien hakutilanteen aloitin Ahjolan päiväkodista, jolloin vastauksia oli jo kattavasti siirtyessäni ryhmäperhepäiväkoteihin. Pienemmissä yksiköissä mukanani oli tutkimusavustaja, eli henkilö joka sekoitti vastauksia heti paikanpäällä edellisiin vastauksiin, jotta yksiköiden tunnistamattomuus säilyi. Myös Paakkilan henkilökunta on jakautunut tilanpuutteen vuoksi kahteen erilliseen rakennukseen, jolloin myös heidän kohdallaan tutkimuskyselyä hakiessa tuli kiinnittää huomiota siihen, että vastaukset sekoitettiin kaikkiin muihin vastauksiin heidän nähtensä.

Ihanteellisinta tiedottamiselle olisi ollut, jos koko tutkimusjoukko olisi ollut yhtäaikaan koolla, jolloin sanoma olisi tullut kaikille kuulluksi samalla tavalla. Ajankohta ei kuitenkaan ollut otollinen siihen, sillä kohdejoukkoa työllisti myös muut projektit, joten päädyin tähän ratkaisuun. Huomioin tämän niin, että itse kyselyssä valotin asiaa tarkasti, sekä laitoin informaation loppuun myös puhelinnumeroni, jotta vastaaja pystyi ottamaan yhteyttä epäselvissä asioissa. Kyselyn vastaamisaika oli kaksi viikkoa, joka oli riittävä aika tässä tutkimuksessa. Kyselyajankohta olisi voinut edelleen aikaistaa, sillä

toukokuun puoliväli on tietävästi kiireistä aikaa päivähoiton henkilökuntaa ajatellen. Vastaajamäärä oli kuitenkin kattava, joten tutkimuskyselystä tiedottaminen oli näiltäosin onnistunut. Kuten edellisistä kappaleista kävi ilmi, tutkimukseen kuului kiinteästi tutkimusetiikan huomioiminen. Kyselyni oli kaikille vapaaehtoinen, sillä tutkimusetiikkaan kuuluu mm. ihmisarvon kunnioittaminen eli itsemääräämisoikeus. (Hirsjärvi ym. 2009, 25.)

## 7 MONIVALINTAKYSYMYSTEN TULOKSET

### 7.1 Taustatiedot henkilöstömäärästä ja vastausprosentteista

Ahjolan päiväkodissa vakituisen hoitohenkilökunnan määrä on 14 kpl sen tutkimushetkellä kuitenkin ollen omahoitaja- ja avustava henkilökunta mukaanlukien 16 kpl. Paakkilan päiväkodissa vakituista henkilökuntaa on 8 kpl. Ryhmäperhepäiväkotien Miinan ja Manun vakituisen hoitohenkilökunnan määrä on 9 kpl ja Minttulassa ja Muksulassa molemmissa hoitohenkilökunnan määrä on 3 kpl. Ryhmäperhepäiväkodeissa yhteisesti hoitohenkilökuntaa oli täten 15 kpl. Eri yksiköissä saattoi olla tutkimushetkellä myös sijaisia ja avustavaa henkilökuntaa omahoitajineen, joten laitoin joka yksikköön enemmän kyselykaavakkeita kuin pelkän vakituista henkilökuntaa koskevan määrän. Kyselyyn oli siis mahdollista vastata myös sijaisten. Toivomukseni oli, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Paakkilan päiväkodin henkilökunnasta kyselyyn vastasi 8 kpl. Ahjolan päiväkodin henkilökunnasta kyselyyn vastasi 13 kpl. Ryhmäperhepäiväkotien henkilökunnan yhteinen vastausmäärä oli 15 kpl. Kyselyyn vastasi siis kattava määrä jokaisesta yksiköstä, minkä katson tarkoittavan sitä, että yksiköissä oli yhteistä kiinnostusta ja halukkuutta henkisen työhyvinvoinnin edelleen kehittämiseen. Vastausprosentti yksikkökohtaisesti oli Paakkilan osalta 100 %, Ahjolan osalta 81,3 ja ryhmäperhepäiväkotien osalta 100%. Itse vastausprosentti eri kysymysten kohdalla vaihteli mutta vain marginaalisesti. Hajontaa sitävastoin esiintyi useidenkin vastausten osalta.

Ennenkuin tutkimustuloksia päästiin analysoimaan, oli tehtävä päätös siitä, mitkä alueet voitiin keskiarvojen perusteella arvioida toimiviksi, ja mitkä kehittämiskohteiksi. Tässä tutkimuksessa keskiarvotulosten 3 ja sitä korkeampien lukujen katsotaan olevan suhteellisen hyviä ja alle 3 keskiarvotulosten nähdään olevan ensisijaisesti kehitettäviä alueita. Tulee kuitenkin muistaa, että pelkistä keskiarvoista ei voida vetää aivan suoria johtopäätöksiä, vaan myös hajontaluvut on huomioitava. Tämän vuoksi tuon tutkimuksessani esille selkeät taulukot, joista näkyy vastausten lukumäärä, tulokset, keskiarvot sekä hajontaluvut.

## 7.2 Kysymysten luokittelu

**Johtamisosuudessa** kysymykset 1-3 mittasivat johtajan perustehtävien toteutumista eli perustehtävän, työn tavoitteiden ja perehdytyksen onnistumista. Kysymykset 4-6 sekä 7-9 mittasivat työntekijän ns. kehittämis- ja kehittymisnäkökulmaa eli sitä, kuinka nämä olivat johtamisessa toteutuneet. Kysymykset 4-6 mittasivat työntekijän kokemusta siitä, saivatko he rakentavaa palautetta esimieheltä, ja tukiko johtaminen työn tekemistä ja kehittämistä. Näihin liittyen kysyttiin myös kehityskeskustelujen läpikäymisestä. Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen väline jolla voidaan toteuttaa työntekijän huomioonottamista vaikuttaen sekä yksilön että koko työyhteisön kehittymiseen. Kysymykset 7-9 mittasivat työntekijän mielipidettä siitä, pystyikö työntekijä toimimaan henkilökohtaisten edellytysten mukaisesti ja vaikuttamaan työhönsä, ja mahdollistiko johtaminen siten henkilökohtaista kasvua ja kehitystä.

Kysymykset 10-12 mittasivat yhteistyötä, eli pidetäänkö työpaikkakokouksia säännöllisesti, ja päätetäänkö asioita yhteisesti perustellen. Kysymykset 13-14 peilasivat tiedonkulkua, mitkä osaltaan liittyvät kysymyksiin 10-12 eli yhteistyön toimivuuteen. Kysymykset 15- 19 koskivat ns. ristiriitatilanteiden eli konfliktien selvittelyä, mikä on yksi tärkeä osa-alue henkilöstöjohtamisessa edellisten osa-alueiden lisäksi.

**Organisaatiokulttuurin** osalta kysymykset 1-5 liittyivät jokainen jollain tapaa arvoihin ja asenteisiin. Eli arvokeskustelut, suvaitsevaisuus ja erilaisuuden oikeutus sekä kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumismahdollisuus tulivat näiden kysymysten kautta mitattuina esille. Kysymykset 6-7 peilasivat jo johtamisosuudessa kysyttyjä asioita, mutta jotka tarkensivat mm. omien ja työyhteisön tavoitteiden yhteneväisyyttä. Kysymykset 8-12 liittyivät organisaation tapaan reagoida ristiriitatilanteissa ja esille nostettiin kysymyksen kautta myös rakentava kritiikki. Kysymykset 13-15 koskivat yhteistyötä sekä asenteen että toiminnan kautta, ja kysymykset 16-19 pelisääntöjen olemassaoloa ammattietiikoineen.

**Työyhteisön vuorovaikutusosiossa** kysymykset 1-3 liittyivät organisaation vuorovaikutuksen kokonaistilanteeseen, positiivisen palautteen antamiseen sekä yhteisöllisyyden kokemiseen avun tarjoamisen ja pyytämisen kautta. Kysymykset 4-6 koskivat jo aikaisemmissakin osioissa esille tulleita asioita eli erilaisuuden

hyväksymistä niin näkemyksissä kuin koulutustaustojenkin osalta, eli saivatko kaikki mielipiteensä kuuluville. Kysymykset 7-8 taas koskivat sekä negatiivista asennetta että uskallusta ottaa vaikeatkin asiat käsiteltäviksi.

**Omat vuorovaikutustaidot osio** edellytti käymään lävitse itsearviointia niin omien asenteiden kuin arvostustenkin osalta. Kysymykset 1-5 koskivat arvostamista, suvaitsevaisuutta, avoimuutta, kuuntelutaitoa, erilaisten näkökulmien ymmärtämistä kuin suurten linjauksien erottamistakin pikkuasioista, mutta myös omien ajattelumallien kyseenalaistamista. Kysymykset 6-8 koskivat rakentavan kritiikin ja oman kannanoton perustelemista, muiden ideoiden hyväksymistä iästä tai koulutuksesta riippumatta, sekä kohteliasta käytöstä positiivisine palautteineen. Kysymykset 9-10 ottivat kantaa omaan käyttäytymiseen niin erimielisyyksien kuin huhujenkin suhteen ja antoivat siten pohtimisen aiheita oman vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikutuksesta koko organisaation ilmapiiriin. Kaikki edellämainitut kysymykset peilasivat kaikenkaikkiaan jokaisen työntekijän omavastuuosuutta.

### 7.3 Ahjolan päiväkodin tulokset monivalintakysymyksistä

**Ahjolan päiväkodin** keskiarvot **johtamisosuudessa** kysymysten 1-3 kohdalla, olivat kaikki päälle 3, eli perustehtävä ja työn tavoitteet (4,77), tehtävänkuvaus (3,62) sekä perehdytys (3,54) toimivat. Kysymysten 4-9 kohdalla, eli kehittämis- ja kehittymisnäkökohdissa kehityskeskustelujen (3,54), henkilökohtaisten edellytysten huomioiminen (3,00) sekä mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen (3,00) toimivat myös. Kehittämistä kaipaavina tekijöinä nousivat sitävastoin rakentavan palautteen saaminen esimieheltä (2,23), johtamisen antama tuki työn tekemiseen ja kehittämiseen (2,73) sekä työntekijöiden kokema vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhönsä (2,92).

Yhteistyötä mittaavien kysymysten 10-12 kohdalla, säännöllisten työpaikkakokouksien pitäminen (3,69), yhteistyö päätöksissä (3,38) sekä perusteluiden esittäminen päätöksille (3,31) toimivat. Myös kysymysten 13-14 kohdalla viestintä, eli tieto esimieheltä jokaiselle työntekijälle (3,23), sekä riittävä ja oikea-aikainen tiedotus (3,08) koettiin hyväksi. Kysymysten 15-19 kohdalla, jotka kaikki liittyivät jollain tapaa ongelmiin ja niiden selvittelyyn, toimiviksi asioiksi nousivat esimiehelle työhön liittyvistä ongelmista

keskusteleminen (3,54) sekä se, että kaikkia asianosaisia katsottiin myös asiassa kuunneltavan (3,08). Kehittämistä kaipaaviksi asioiksi nähtiin kuitenkin ristiriitojen avoin ja rakentava käsittely (2,69), yhteisten menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteiden selvittelyyn (2,38), sekä henkisestä työsuojelusta keskusteleminen (2,00). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut johtamisen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

#### TAULUKKO 1. Ahjolan päiväkodin monivalintatulokset johtamiseen liittyen

**Likert-asteikko 1-5** jossa 1 = erittäin vähäisessä määrin, 2 = vähäisessä määrin, 3 = jossain määrin, 4 = suuressa määrin ja 5 = erittäin suuressa määrin.

JOHTAMINEN: Ahjolan päiväkotiki	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Ovatko perustehtäväsi ja työsi tavoitteet sinulle selvät?	0	0	0	3	10	13	4,77	4,34
2. Onko työtäsi koskeva tehtävänkuvaus tehty ja päivitetty?	0	2	3	6	2	13	3,62	2,19
3. Oletko saanut riittävästi perehdytystä tehtäviisi?	0	2	4	5	2	13	3,54	1,95
4. Saatko rakentavaa palautetta esimieheltäsi?	1	10	0	2	0	13	2,23	4,22
5. Tukeeko johtaminen työsi tekemistä ja kehittämistä?	2	2	5	1	1	11	2,73	1,64
6. Käydäänkö työpaikallasi vuosittain kehityskeskusteluja?	1	0	5	5	2	13	3,54	2,30
7. Onko työjärjestelyissä huomioitu henkilökohtaisia edellytyksiäsi?	1	2	6	2	1	12	3,00	2,07
8. Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	1	1	9	1	1	13	3,00	3,58
9. Voitko vaikuttaa omaan työhösi liittyviin asioihin?	1	3	6	2	1	13	2,92	2,07
10. Pidetäänkö työpaikallasi säännöllisesti työpaikkakokouksia?	1	1	2	6	3	13	3,69	2,07
11. Päätetäänkö työhön liittyviä asioita yhteistyössä?	0	1	7	4	1	13	3,38	2,88
12. Perustellaanko tehdyt päätökset työpaikallasi?	0	1	7	5	0	13	3,31	3,21
13. Kulkeeko tieto esimieheltä jokaiselle työntekijälle?	0	1	8	4	0	13	3,23	3,44
14. Saadaanko tietoa oikeaan aikaan ja riittävästi?	0	1	10	2	0	13	3,08	4,22
15. Voitko puhua esimiehellesi työhösi liittyvistä ongelmista?	0	1	5	6	1	13	3,54	2,70
16. Käsitelläänkö työpaikan ristiriidat avoimesti ja rakentavasti?	0	4	9	0	0	13	2,69	3,97
17. Kuunnellaanko ongelmatilanteisiin liittyvissä asioissa kaikkia asianomaisia?	0	2	8	3	0	13	3,08	3,29
18. Onko työpaikallasi sovittu yhteisiä menettelytapoja ongelmatilanteiden selvittelyyn?	1	7	4	1	0	13	2,38	2,88
19. Onko henkisestä työsuojelusta keskusteltu	4	5	4	0	0	13	2,00	2,41

**Organisaatiokulttuuriosiossa** kysymysten 1-5 kohdalla, jotka koskivat arvoja ja asenteita, toimi tulosten perusteella erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen oikeutus (3,00). Sitävastoin arvokeskustelujen läpikäyminen (2,31), jokaisen työntekijän panoksen arvostus (2,85), kaikkien työntekijöiden mahdollisuus osallistua yhteisiin toimintasuunnitelmiin (2,69), sekä mahdollisuus ehdotusten ja ideoiden tasa-arvoiseen esille tuomiseen erilaisesta koulutuksesta riippumatta (2,69) kaipaivat kehittämistä. Kysymysten 6-7 kohdalla työntekijät arvioivat keskiarvojen perusteella pystyvänsä toteuttamaan kuitenkin työssään asioita, jotka olivat heille tärkeitä (3,31) ja työn tavoitteiden olevan heille riittävän selkeät ja yhteneväiset koko työyhteisön kanssa (3,46).

Kysymykset 8-12, jotka koskivat ristiriitoja ja niiden selvittämistä, toivat esille työyhteisön pyrkimyksen rakentavaan tapaan kohdata ristiriidat (3,23). Huomioitavaa tässä kysymyssarjassa olivat kysymykset 10-11, jotka molemmat ovat Likert-asteikolla käänteisiä, eli mitä pienempiä Likert-asteikon lukuja näissä vastauksissa tuli, sitä parempia ne olivat työyhteisön kannalta. Ristiriitoihin syntipukin etsiminen (2,54) sekä toisten työntekijöiden työn kontrollointi (2,38) olivat molemmat alle 3 keskiarvon. Kehittämistä kaipaaviksi tekijöiksi nousivat ongelmien kääntäminen ratkaistaviksi tavoitteiksi (2,92) sekä kehittävän kritiikin antaminen parannusehdotuksineen (2,77).

Kysymysten 13-15 kohdalla, koskien työntekijöiden myönteistä asennetta ja työyhteisön toiminnan laatua liittyen yhteistyöhön, nousivat toimiviksi asioiksi työyhteisön myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan (3,38) sekä työyhteisön toiminnan joustavuus (3,38). Sitävastoin kaikkien työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön kaivattiin parantamista (2,85). Kysymykset 16-19 koskivat pelisääntöjä ja ammattieettisiä periaatteita. Näistä toimiviksi asioiksi nousivat yhteisten pelisääntöjen laadinta (3,38) ja niihin sopeutuminen (3,54). Ammattieettisiä periaatteita noudatettiin (3,31) vaikkakaan periaatteista ei oltu työyhteisössä yhteisesti keskusteltu (2,62). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut organisaatiokulttuurin osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 2).



TAULUKKO 2. Ahjolan päiväkodin monivalintatulokset organisaatiokulttuuriin liittyen

ORGANISAATIOKULTTUURI: Ahjolan päiväkoti	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Onko työpaikallasi käyty arvokeskusteluja esim. suvaitsevaisuudesta ja erilaisuuden hyväksymisestä?	3	3	7	0	0	13	2,31	2,88
2. Hyväksytäänkö työpaikallasi erilaisuus painottaen erilaisten toimintatapojen oikeutusta?	0	2	9	2	0	13	3,00	3,71
3. Arvostetaanko työyhteisössä jokaisen työntekijän panosta?	1	2	8	2	0	13	2,85	3,13
4. Pääsevätkö kaikki työyhteisössä osallistumaan yhteisiin toiminta-suunnitelmiin?	1	4	6	2	0	13	2,69	2,41
5. Voidaanko työyhteisössä tuoda ehdotuksia ja ideoita tasa-arvoisesti esille riippumatta erilaisesta koulutuksesta?	2	3	6	1	1	13	2,69	2,07
6. Pystytkö työssäsi toteuttamaan asioita jotka ovat sinulle tärkeitä ja mielekkäitä?	1	1	5	5	1	13	3,31	2,19
7. Ovatko työsi tavoitteet riittävän selkeät ja ollaanko niistä työyhteisössä yhtä mieltä?	0	0	7	6	0	13	3,46	3,58
8. Pyritäänkö työyhteisössä rakentamaan tapaan kohdata ristiriidat?	0	1	8	4	0	13	3,23	3,44
9. Osataanko työyhteisössä kääntää ongelmat tavoitteiksi jotka voidaan ratkaista?	0	3	8	2	0	13	2,92	3,29
<b>10.Etsitäänkö työpaikalla ristiriitoihin syntipukkia?</b>	1	5	6	1	0	13	2,54	2,70
<b>11.Vahditaanko työyhteisössä toisten työntekijöiden tekemistä?</b>	3	3	6	1	0	13	2,38	2,30
12.Onko kritiikki työpaikallasi kehittävää eli annetaanko tilalle parannusehdotus kuinka tulisi toimia?	1	4	5	3	0	13	2,77	2,07
13.Vallitseeko työpaikallasi myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan?	0	2	6	3	2	13	3,38	2,19
14.Onko työyhteisön toiminta joustavaa?	0	0	8	5	0	13	3,38	3,71
15.Toimiiko yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken?	0	3	9	1	0	13	2,85	3,78
16.Onko työpaikallasi laadittu yhteiset pelisäännöt?	0	0	9	3	1	13	3,38	3,78
17.Sopeudutaanko työpaikallasi yhteisiin pelisääntöihin ja toimitaanko niiden mukaan?	0	1	5	6	1	13	3,54	2,70
18.Onko työpaikallasi keskusteltu ammattieettisistä periaatteista?	1	5	5	2	0	13	2,62	2,30
19.Toimitaanko työpaikallasi ammattieettisiä periaatteita noudattaen?	1	0	7	4	1	13	3,31	2,88

**Työyhteisön vuorovaikutusosiossa** kysymysten 1-3 osalta vuorovaikutus toimi kaikkien työntekijöiden kesken (3,54) ja apua osattiin sekä tarjota että pyytää

tarvittaessa (3,69). Sen sijaan kehittämiskohteeksi nousi positiivisen palautteen antaminen (2,77). Kysymysten 4-6 kohdalla koskien kaikkien työntekijöiden mielipiteen merkitystä ja huomioimista, nousi kehittämistarpeina esille kaikkien mielipiteiden esille tuominen (1,62), erilaisten näkemysten oikeutus (2,69) kuin iästä/koulutuksesta riippumaton ehdotusten ja ideoiden huomiointikin (2,62). Kysymysten 7-8 kohdalla kysymys 7 oli jälleen käänteinen Likert-asteikolla, eli mitä pienempi keskiarvotulos oli, sitä parempi se oli työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta. Toisista työntekijöistä negatiiviseen sävyyn puhuminen heidän poissaollessaan oli vähäistä (2,38). Kehittämistä kuitenkin kaivattiin vaikeiden asioiden esille otossa rakentavaan ratkaisukeskeisyyteen pyrkien (2,62). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut työyhteisön vuorovaikutuksen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 3).

**TAULUKKO 3.** Ahjolan päiväkodin monivalintatulokset työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen

TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS: Ahjolan päiväkoti	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Toimiiko työyhteisössäsi vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken?	0	0	7	5	1	13	3,54	3,21
2. Tarjotaanko ja pyydetäänkö työyhteisössäsi apua tarvittaessa?	0	1	4	6	2	13	3,69	2,41
3. Annetaanko työpaikallasi positiivista palautetta?	0	5	6	2	0	13	2,77	2,79
4. Kertovatko kaikki mielipiteensä yhteisissä palavereissa?	6	6	1	0	0	13	1,62	3,13
5. Ymmärretäänkö työyhteisössäsi erilaisten näkemysten oikeutus?	1	3	8	1	0	13	2,69	3,21
6. Huomioidaanko työpaikallasi kaikkien ehdotuksia ja ideoita iästä/koulutuksesta riippumatta?	2	4	4	3	0	13	2,62	1,67
<b>7. Puhutaanko työyhteisössäsi toisista työntekijöistä negatiiviseen sävyyn kun he eivät ole paikalla?</b>	1	7	4	1	0	13	2,38	2,88
8. Otetaanko työpaikallasi myös vaikeat asiat esille ja puhutaan niistä ratkaisukeskeisesti rakentaen?	1	6	4	1	1	13	2,62	2,30

**Omat vuorovaikutustaidot** olivat työntekijöiden keskiarvotulosten perusteella erittäin hyvät joka osiossa. Kysymysten 1-5 osalta oman ja muiden työntekijöiden arvostus (4,23), suvaitsevuus, avoimuus ja kuunteluhaluus (3,92), suurten linjausten

erottaminen pikkuasioista (4,00), omien ajatusmallien kyseenalaistaminen ja erilaisten näkemysten ymmärtäminen (3,85) sekä toisten työntekijöiden aito kuuntelu (4,08) olivat toimivia.

Myös kysymysten 6-8 kohdalla toimi oman kannan perusteleminen ja rakentavan kritiikin antaminen (3,69), toisten ideoiden ja ehdotusten hyväksyminen riippumatta iästä tai koulutuksesta (4,31) sekä positiivisen palautteen antaminen (3,38). Edelleen kysymysten 9-10 osalta toimivat erimielisyyksien selvittäminen (3,62) sekä huhupuheiden katkaiseminen faktoja kysyen (3,46). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut omien vuorovaikutustaitojen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 4).

**TAULUKKO 4.** Ahjolan päiväkodin monivalintatulokset omiin vuorovaikutustaitoihin liittyen

OMAT VUOROVAIKUTUSTAITOT: Ahjolan päiväkoti	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Arvostatko itseäsi ja muita työntekijöitä?	0	0	1	8	4	13	4,23	3,44
2. Oletko suvaitsevainen, avoin ja kuunteluhaluinen?	0	0	4	6	3	13	3,92	2,61
3. Erotatko suuret linjat pikkuasioista?	0	0	3	7	3	13	4,00	2,88
4. Kyseenalaistatko omia ajatusmallejasi ja yritätkö ymmärtää myös erilaisia näkökulmia?	0	0	5	5	3	13	3,85	3,51
5. Kuunteletko aidosti muita?	0	0	3	6	4	13	4,08	2,61
6. Perusteletko kantasi tai mahdollisen kritiikin rakentavalla tavalla?	0	0	6	5	2	13	3,69	2,79
7. Hyväksytkö että hyvät ideat eivät ole ikä- tai koulutussidonnaisia?	0	0	2	5	6	13	4,31	2,79
8. Annatko positiivista palautetta työkavereillesi ja esimiehellesi?	0	2	6	3	2	13	3,38	2,19
9. Selvitätkö mahdolliset erimielisyydet rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa?	0	0	6	6	1	13	3,62	3,13
10. Katkaisetko huhuilta siivet, et tulkitse vaan kysyt faktoja?	0	2	4	6	1	13	3,46	2,41

**Vastaajien vakiomäärä** eri osioissa oli eri kysymysten kohdalla suhteellisen tasainen, ainoastaan johtamisosuudessa kysymyksien 5 ja 7 kohdalla vastaajamäärät olivat 11 ja 12 kokonaisvastaajamäärän 13 sijaan.

## 7.4 Paakkilan päiväkodin tulokset monivalintakysymyksistä

Paakkilan päiväkodin **johtamisosuudessa** kysymysten 1-3 kohdalla perustehtävä, työn tavoitteet (4,38), tehtävänkuvaus ja sen päivitys (3,43) sekä riittävä perhehdytys (3,14) toimivat. Edelleen kehittämis- ja kehittymisosuudessa kysymysten 4-6 ja 7-9 alueella kaikki asiat olivat toimivia. Esimieheltä koettiin saavan rakentavaa palautetta (3,00), johtamisen koettiin tukevan työn tekemistä ja kehittämistä (3,13) ja kehityskeskusteluja oli käyty lävitse (3,63). Myös henkilökohtaisia edellytyksiä oli huomioitu työjärjestelyissä (3,38), työ oli tarjonnut mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen (3,63), ja omaan työhön oli koettu voivan vaikuttaa (3,88).

Kysymykset 10-12 peilasivat yhteistyön mahdollistamista, jotka myös keskiarvojen perustella toimivat. Työpaikalla pidettiin työpaikkakokouksia säännöllisesti (4,13) ja työhön liittyviä asioita käsiteltiin yhteistyössä (3,37) perustellen (3,50). Kysymysten 13-14 kohdalla, jotka koskivat tiedottamista, oli tulosten mukaan kehittämistä, sillä tieto esimieheltä jokaiselle työntekijälle (2,63) sekä tiedon oikea-aikaisuus ja riittävyys (2,38) saivat alle 3 keskiarvon. Ristiriitojen selvittämistä koskevissa kysymyksissä 15-19 toimi se, että esimiehelle koettiin voivan puhua työhön liittyvissä ongelmissa (3,86). Sitävastoin työyhteisön ristiriitojen avoin ja rakentava käsittely (2,38), kaikkien ongelmatilanteisiin liittyvien asianomaisten kuunteleminen (2,88), yhteisten menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteisiin liittyen (2,25), sekä henkisestä työsuojelusta keskustelu (2,00) kaipaivat kehittämistä. Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut johtamisen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Paakkilan päiväkodin monivalintatulokset johtamiseen liittyen

JOHTAMINEN: Paakkilan päiväkodin	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Ovatko perustehtäväsi ja työsi tavoitteet sinulle selvät?	0	0	0	5	3	8	4,38	2,30
2. Onko työtäsi koskeva tehtävänkuvaus tehty ja päivitetty?	0	1	2	4	0	7	3,43	1,67
3. Oletko saanut riittävästi perehdytystä tehtäviisi?	0	2	2	3	0	7	3,14	1,34
4. Saatko rakentavaa palautetta esimieheltäsi?	1	1	4	1	1	8	3,00	1,34

(jatkuu)

TAULUKKO 5. (jatkuu)

5. Tukeeko johtaminen työsi tekemistä ja kehittämistä?	0	2	3	3	0	8	3,13	1,52
6. Käydäänkö työpaikallasi vuosittain kehityskeskusteluja?	0	1	4	0	3	8	3,63	1,82
7. Onko työjärjestelyissä huomioitu henkilökohtaisia edellytyksiäsi?	0	1	4	2	1	8	3,38	1,52
8. Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	0	0	3	5	0	8	3,63	2,30
9. Voitko vaikuttaa omaan työhösi liittyviin asioihin?	0	0	3	3	2	8	3,88	1,52
10. Pidetäänkö työpaikallasi säännöllisesti työpaikkakokouksia?	0	0	2	3	3	8	4,13	1,52
11. Päätetäänkö työhön liittyviä asioita yhteistyössä?	0	1	1	5	1	8	3,75	1,95
12. Perustellaanko tehdyt päätökset työpaikallasi?	0	2	1	4	1	8	3,50	1,52
13. Kulkeeko tieto esimieheltä jokaiselle työntekijälle?	0	5	1	2	0	8	2,63	2,07
14. Saadaanko tietoa oikeaan aikaan ja riittävästi?	1	4	2	1	0	8	2,38	1,52
15. Voitko puhua esimiehellesi työhösi liittyvistä ongelmista?	0	0	2	4	1	7	3,86	1,67
16. Käsitelläänkö työpaikan ristiriidat avoimesti ja rakentavasti?	3	1	2	2	0	8	2,38	1,14
17. Kuunnellaanko ongelmatilanteisiin liittyvissä asioissa kaikkia asianomaisia?	1	2	3	1	1	8	2,88	0,89
18. Onko työpaikallasi sovittu yhteisiä menettelytapoja ongelmatilanteiden selvittelyyn?	2	3	2	1	0	8	2,25	1,14
19. Onko henkisestä työsuojelusta keskusteltu?	3	3	1	1	0	8	2,00	1,34

**Organisaatiokulttuuriosiossa** kysymykset 1-5 koskivat arvoja ja asenteita. Arvokeskustelut (3,13), erilaisten toimintatapojen oikeutus (3,25), jokaisen työntekijän panoksen arvostaminen (3,25), kaikkien pääseminen osallistumaan yhteisiin toimintasuunnitelmiin (3,25), sekä kaikkien ehdotusten ja ideoiden tasa-arvoinen esille tuominen erilaisesta koulutuksesta huolimatta (3,63) olivat kaikki yli 3 keskiarvoja eli toimivia. Myös kysymysten 6-7 kohdalla tulokset tukivat toimivuutta sekä tärkeiden ja mielekkäiden asioiden toteuttamisen suhteen (3,75), että työn tavoitteiden riittävän selkeyden ja yhteneväisyyden osalta muun työyhteisön kanssa (3,88).

Organisaatiokulttuurissa vallitseva reagointitapa ristiriitatilanteisiin tulee esille kysymysten 8-12 kohdalla. Kehittämistä kaipasi tulosten perusteella työyhteisön rakentava tapa kohdata ristiriidat (2,88) sekä ongelmien kääntäminen ratkaistaviksi tavoitteiksi (2,50). Kysymysten 10-11 kohdalla Likert-asteikko oli käänteinen, eli mitä pienempi keskiarvotulos oli, sitä parempi se oli työyhteisön kannalta. Eli kysymykset

etsitäänkö työpaikalla ristiriitoihin syntipukkia (3,00) ja vaihdetaanko toisten työntekijöiden tekemistä (3,00) tarkoittavat keskiarvojen perusteella kehittämistä asioiden suhteen. Kehittämistä vaati myös kehittävän kritiikin antaminen parannusehdotuksineen (2,75).

Kysymykset 13-15 koskivat kokonaisyhteistyön toimivuutta. Keskiarvojen mukaan työpaikalla vallitsi myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan (3,00), työyhteisön toiminta oli joustavaa (3,14) ja yhteistyö toimi kaikkien työntekijöiden kesken (3,13). Kysymykset 16-19 koskivat työpaikan pelisääntöjä ja ammattietiikkaa. Tulosten mukaan yhteisiin pelisääntöihin sopeuduttiin ja niiden mukaan myös toimittiin (3,00). Työpaikalla noudatettiin myös ammattieettisiä periaatteita (3,13). Kehittämistä kuitenkin vielä kaipasi yhteisten pelisääntöjen laadinta (2,75) sekä yhteinen keskustelu ammattieettisistä periaatteista (2,75). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut organisaatiokulttuurin osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Paakkilan päiväkodin monivalintatulokset organisaatiokulttuuriin liittyen

ORGANISAATIOKULTTUURI: Paakkilan päiväkodin	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Onko työpaikallasi käyty arvokeskusteluja esim. suvaitsevaisuudesta ja erilaisuuden hyväksymisestä?	1	1	3	2	1	8	3,13	0,89
2. Hyväksytäänkö työpaikallasi erilaisuus painottaen erilaisten toimintatapojen oikeutusta?	1	1	1	5	0	8	3,25	1,95
3. Arvostetaanko työyhteisössäsi jokaisen työntekijän panosta?	1	2	1	2	2	8	3,25	0,55
4. Pääsevätkö kaikki työyhteisössäsi osallistumaan yhteisiin toimintasuunnitelmiin?	0	2	2	4	0	8	3,25	1,67
5. Voidaanko työyhteisössäsi tuoda ehdotuksia ja ideoita tasa-arvoisesti esille riippumatta erilaisesta koulutuksesta?	0	1	2	4	1	8	3,63	1,52
6. Pystytkö työssäsi toteuttamaan asioita jotka ovat sinulle tärkeitä ja mielekkäitä?	0	1	3	1	3	8	3,75	1,34
7. Ovatko työsi tavoitteet riittävän selkeät ja ollaanko niistä työyhteisössä yhtä mieltä?	0	0	3	3	2	8	3,88	1,52
8. Pyritäänkö työyhteisössäsi rakentamaan tapaan kohdata ristiriidat?	1	1	4	2	0	8	2,88	1,52
9. Osataanko työyhteisössäsi kääntää ongelmat tavoitteiksi jotka voidaan ratkaista?	2	1	4	1	0	8	2,50	1,52

(jatkuu)

TAULUKKO 6. (jatkuu)

10.Etsitäänkö työpaikalla ristiriitaihin syntipukkia?	0	2	5	0	1	8	3,00	2,07
11.Vahditaanko työyhteisössäsi toisten työntekijöiden tekemistä?	1	2	3	0	2	8	3,00	1,14
12.Onko kritiikki työpaikallasi kehittävää eli annetaanko tilalle parannusehdotus kuinka tulisi toimia?	1	1	5	1	0	8	2,75	1,95
13.Vallitseeko työpaikallasi myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan?	1	0	5	2	0	8	3,00	2,07
14.Onko työyhteisön toiminta joustavaa?	1	0	3	3	0	7	3,14	1,52
15.Toimiiko yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken?	0	3	2	2	1	8	3,13	1,14
16.Onko työpaikallasi laadittu yhteiset pelisäännöt?	1	2	3	2	0	8	2,75	1,14
17.Sopeudutaanko työpaikallasi yhteisiin pelisääntöihin ja toimitaanko niiden mukaan?	0	3	2	3	0	8	3,00	1,52
18.Onko työpaikallasi keskusteltu ammattieettisistä periaatteista?	0	3	4	1	0	8	2,75	1,82
19.Toimitaanko työpaikallasi ammattieettisiä periaatteita noudattaen?	0	2	4	1	1	8	3,13	1,52

**Työyhteisön** vuorovaikutusosiossa kysymysten 1-3 kohdalla koskien vuorovaikutuksen kokonaistilannetta, työyhteisössä osattiin sekä tarjota että pyytää apua tarvittaessa (3,38) sekä antaa positiivista palautetta (3,13). Kehittämistä kaipasi kuitenkin työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus kaikkien työntekijöiden kesken (2,88). Kysymykset 4-6 koskivat erilaisten näkemysten esille tuomista eri tekijöistä riippumatta. Toimiviksi asioiksi nousivat erilaisten näkemysten oikeutus (3,00) sekä ehdotusten ja ideoiden huomioiminen iästä tai koulutuksesta riippumatta (3,00). Kehittämisalueeksi nousi jokaisen työntekijän mielipiteen kertominen yhteisissä palaverissa (2,63). Kysymysten 7-8 kohdalla koskien vuorovaikutuksen laatua, kysymys 7 oli jälleen käänteinen Likertasteikolla, eli mitä pienempi keskiarvo oli, sitä parempi se myös työyhteisön kannalta oli. Tulosten mukaan työntekijöistä negatiiviseen sävyyn puhuminen heidän poissaollessaan oli keskiarvon mukaan (2,88) mikä oli tuloksena hyvä. Kehittämistä kuitenkin kaivattiin vaikeiden asioiden esille ottamisessa ratkaisukeskeisesti rakentaen (2,50). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut työyhteisön vuorovaikutuksen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Paakkilan päiväkodin monivalintatulokset työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen

TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS: Paakkilan päiväkoti	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Toimiiko työyhteisössäsi vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken?	0	2	5	1	0	8	2,88	2,07
2. Tarjotaanko ja pyydetäänkö työyhteisössäsi apua tarvittaessa?	0	1	4	2	1	8	3,38	1,52
3. Annetaanko työpaikallasi positiivista palautetta?	0	2	3	3	0	8	3,13	1,52
4. Kertovatko kaikki mielipiteensä yhteisissä palavereissa?	1	1	6	0	0	8	2,63	2,51
5. Ymmärretäänkö työyhteisössäsi erilaisten näkemysten oikeutus?	0	2	4	2	0	8	3,00	1,67
6. Huomioidaanko työpaikallasi kaikkien ehdotuksia ja ideoita iästä/koulutuksesta riippumatta?	1	0	5	2	0	8	3,00	2,07
<b>7. Puhutaanko työyhteisössäsi toisista työntekijöistä negatiiviseen sävyyn kun he eivät ole paikalla?</b>	0	2	5	1	0	8	2,88	2,07
8. Otetaanko työpaikallasi myös vaikeat asiat esille ja puhutaan niistä ratkaisukeskeisesti rakentaen?	0	5	2	1	0	8	2,50	2,07

**Omat vuorovaikutustaidot osiossa** kysymykset 1-5 käsittelivät arvoja ja asenteita. Oma ja muiden arvostus (4,13), suvaitsevaisuus (4,13), suurten linjojen erottaminen pikkuasioista (3,75), omien ajattelumallien kyseenalaistaminen ja yritys ymmärtää erilaisia näkökulmia (3,88) sekä toisten aito kuunteleminen (3,88) tulosten mukaan toimivat. Myös myönteistä asennetta koskevien kysymysten 6-8 kohdalla, kritiikki ja oma kanta nähtiin perusteltavan rakentavasti (3,50), ideoiden hyväksymisen ei katsottu olevan ikä- tai koulutussidonnaista (4,25) ja positiivista palautetta osattiin antaa niin työkavereille kuin esimiehellekin (3,75). Kysymysten 9-10 kohdalla koskien erimielisyyksiä ja huhuja, nousivat myönteisinä asioina esille erimielisyyksien rakentava selvittely asianomaisen kanssa (3,38) sekä huhupuheiden katkaisu kysyen faktoja (3,63). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut omien vuorovaikutustaitojen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 8).



## TAULUKKO 8. Paakkilan päiväkodin monivalintatulokset omiin vuorovaikutustaitoihin liittyen

OMAT VUOROVAIKUTUSTAITOT: Paakkilan päiväkoti	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Arvostatko itseäsi ja muita työntekijöitä?	0	0	1	5	2	8	4,13	2,07
2. Oletko suvaitsevainen, avoin ja kuunteluhaluinen?	0	0	1	5	2	8	4,13	2,07
3. Erotatko suuret linjat pikkuasioista?	0	0	3	4	1	8	3,75	1,82
4. Kyseenalaistatko omia ajatusmallejasi ja yritätkö ymmärtää myös erilaisia näkökulmia?	0	0	2	5	1	8	3,88	2,07
5. Kuunteletko aidosti muita?	0	0	2	5	1	8	3,88	2,07
6. Perusteletko kantasi tai mahdollisen kritiikin rakentavalla tavalla?	0	1	2	5	0	8	3,50	2,07
7. Hyväksytkö että hyvät ideat eivät ole ikä- tai koulutussidonnaisia?	0	0	1	4	3	8	4,25	1,82
8. Annatko positiivista palautetta työkavereillesi ja esimiehellesi?	0	1	2	3	2	8	3,75	1,14
9. Selvitätkö mahdolliset erimielisyydet rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa?	0	1	3	4	0	8	3,38	1,82
10. Katkaisetko huhuilta siivet, et tulkitse vaan kysyt faktoja?	0	0	3	5	0	8	3,63	2,30

Vastaajien vakiomäärä kokonaisuudessaan oli kattava. Ainoastaan johtamisosuudessa kysymysten 2-3 sekä 15 kohdalla, vastaajia oli 7 kahdeksan sijaan, samoin kuin organisaatiokulttuuriosiossa kysymyksen 14 kohdalla.

### 7.5 Ryhmäperhepäiväkotien tulokset monivalintakysymyksistä

**Johtamisosuudessa** ryhmäperhepäiväkotien yhdistetyn tuloksen perusteella toimiviksi asioiksi nousivat perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys (4,00), työtä koskeva tehtäväkuvaus (3,27) sekä riittävä perehdytys tehtäviin (3,53). Kysymysten 4-6 sekä 7-9 kohdalla, jotka kaikki koskivat kehittämis- ja kehittymisnäkökulmaa toimivat rakentava palaute (3,00), johtamisen tuki työn tekemiselle ja kehittämiselle (3,23), kehityskeskustelujen läpikäyminen (4,21), henkilökohtaisten edellytysten huomiointi (3,33), työn tarjoama henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen mahdollisuus (3,33) sekä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus (3,14).

Yhteistyötä mittaavien kysymysten 10-12 kohdalla toimiviksi asioiksi nousivat yhteistyö työhön liittyvissä päätöksissä (3,07) sekä päätösten perusteleminen (3,27). Kehittämistä taas tulosten perusteella vaatisi säännöllisten työpaikkakokousten pitäminen (2,80). Kysymykset 13-14 mittasivat tiedonkulkua ja näissä kehittämistä vaati esimieheltä kulkeva tieto jokaiselle työntekijälle (2,73) sekä tiedon riittävyys ja oikea-aikaisuus (2,93).

Ristiriitatilanteiden selvittämistä kartoittavissa kysymyksissä 15-19, esimiehelle koettiin voivan puhua työhön liittyvissä ongelmissa (3,57). Kehittämistä tällä alueella vaati kuitenkin työyhteisön ristiriitojen avoin- ja rakentava käsittely (2,86), kaikkien ongelmatilanteisiin liittyvien asianosaisten kuuntelu (2,87), yhteisistä menettelytavoista sopiminen ongelmatilanteisiin liittyen (2,40) sekä henkisestä työsuojelusta keskusteleminen (1,80). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut johtamisen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Ryhmäperhepäiväkotien monivalintatulokset johtamiseen liittyen

JOHTAMINEN: Ryhmäperhepäiväkodit	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Ovatko perustehtäväsi ja työsi tavoitteet sinulle selvät?	0	0	2	11	2	15	4,00	4,58
2. Onko työtäsi koskeva tehtävänkuvaus tehty ja päivitetty?	1	4	1	8	1	15	3,27	3,08
3. Oletko saanut riittävästi perehdytystä tehtäviisi?	0	1	6	7	1	15	3,53	3,24
4. Saatto rakentavaa palautetta esimieheltäsi?	0	5	6	3	1	15	3,00	2,55
5. Tukeeko johtaminen työsi tekemistä ja kehittämistä?	1	2	3	7	0	13	3,23	2,70
6. Käydäänkö työpaikallasi vuosittain kehityskeskusteluja?	0	0	2	7	5	14	4,21	3,11
7. Onko työjärjestelyissä huomioitu henkilökohtaisia edellytyksiäsi?	1	2	4	7	1	15	3,33	2,55
8. Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	1	0	8	5	1	15	3,33	3,39
9. Voitko vaikuttaa omaan työhösi liittyviin asioihin?	1	2	5	6	0	14	3,14	2,59
10. Pidetäänkö työpaikallasi säännöllisesti työpaikkakokouksia?	2	5	4	2	2	15	2,80	1,41
11. Päätetäänkö työhön liittyviä asioita yhteistyössä?	1	2	8	3	1	15	3,07	2,92
12. Perustellaanko tehdyt päätökset työpaikallasi?	0	3	6	5	1	15	3,27	2,55
13. Kulkeeko tieto esimieheltä jokaiselle työntekijälle?	3	3	5	3	1	15	2,73	1,41

(jatkuu)

TAULUKKO 9. (jatkuu)

14.Saadaanko tietoa oikeaan aikaan ja riittävästi?	2	1	8	2	1	14	2,93	2,95
15.Voitko puhua esimiehellesi työhösi liittyvistä ongelmista?	1	0	5	6	2	14	3,57	2,59
16.Käsitelläänkö työpaikan ristiriidat avoimesti ja rakentavasti?	2	4	3	4	1	14	2,86	1,30
17.Kuunnellaanko ongelmatilanteisiin liittyvissä asioissa kaikkia asianomaisia?	2	3	5	5	0	15	2,87	2,12
18.Onko työpaikallasi sovittu yhteisiä menettelytapoja ongelmatilanteiden selvittelyyn?	2	5	8	0	0	15	2,40	3,46
19.Onko henkisestä työsuojelusta keskusteltu	7	5	2	1	0	15	1,80	2,92

**Oganisaatiokulttuuriosiossa** arvoja ja asenteita koskevien kysymysten 1-5 kohdalla toimiviksi asioiksi nousivat jokaisen työntekijän panoksen arvostaminen (3,60), kaikkien osallistumismahdollisuus yhteisiin toimitasuunnitelmiin (3,67) sekä ehdotusten ja ideoiden tasa-arvoinen esillepääsy riippumatta erilaisesta koulutuksesta (3,60). Kehittämistä keskiarvojen perusteella kaipasi arvokeskustelujen läpikäyminen (2,33) sekä erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen oikeutus (2,93). Kysymysten 6-7 kohdalla kuitenkin toimivat sekä työntekijälle tärkeiden että mielekkäiden asioiden toteuttaminen (3,40), että työn tavoitteiden riittävä selkeys ja yhteneväisyys muun työyhteisön kanssa (3,20).

Kysymykset 8-12 koskivat ristiriitojen selvittämistä. Tässä osiossa kysymykset 10-11 olivat Likert-asteikolla käänteisiä, eli mitä pienempi keskiarvo näissä tulosten mukaan tuli, sitä parempia ne työyhteisön kannalta olivat. Ristiriitoihin syntipukin etsiminen (2,47) ja toisten työntekijöiden työn kontrolloiminen olivat keskiarvotuloksina edullisesti toimivia (2,87). Yhteistyötä koskevien kysymysten 13-15 kohdalla toimiviksi asioiksi nähtiin myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan (3,47), työyhteisön toiminnan joustavuus (3,71) sekä yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken (3,67). Kysymysten 16-19 kohdalla koskien yhteisiä pelisääntöjä ja ammattieettisiä periaatteita nousivat yhteisten pelisääntöjen laadinta (3,53), niihin sopeutuminen sekä myös toimiminen niiden mukaan (3,14) toimiviksi tekijöiksi. Myös ammattieettisiä periaatteita noudatettiin (3,40). Ammattieettisistä periaatteista ei kuitenkaan oltu yhteisesti keskusteltu (2,80). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut organisaatiokulttuurin osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 10).

TAULUKKO 10. Ryhmäperhepäiväkotien monivalintatulokset organisaatiokulttuuriin liittyen

ORGANISAATIOKULTTUURI:	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
Ryhmäperhepäiväkodit								
1. Onko työpaikallasi käyty arvokeskusteluja esim. suvaitsevaisuudesta ja erilaisuuden hyväksymisestä?	2	9	1	3	0	15	2,33	3,54
2. Hyväksytäänkö työpaikallasi erilaisuus painottaen erilaisten toimintatapojen oikeutusta?	1	5	3	6	0	15	2,93	2,55
3. Arvostetaanko työyhteisössä jokaisen työntekijän panosta?	0	3	2	8	2	15	3,60	3,00
4. Pääsevätkö kaikki työyhteisössä osallistumaan yhteisiin toiminta-suunnitelmiin?	0	3	3	5	4	15	3,67	1,87
5. Voidaanko työyhteisössä tuoda ehdotuksia ja ideoita tasa-arvoisesti esille riippumatta erilaisesta koulutuksesta?	1	2	2	7	3	15	3,60	2,35
6. Pystytkö työssäsi toteuttamaan asioita jotka ovat sinulle tärkeitä ja mielekkäitä?	0	2	6	6	1	15	3,40	2,83
7. Ovatko työsi tavoitteet riittävän selkeät ja ollaanko niistä työyhteisössä yhtä mieltä?	0	3	7	4	1	15	3,20	2,74
8. Pyritäänkö työyhteisössä rakentamaan tapaan kohdata ristiriidat?	1	4	4	5	0	14	2,93	2,17
9. Osataanko työyhteisössä kääntää ongelmat tavoitteiksi jotka voidaan ratkaista?	1	6	6	2	0	15	2,60	2,83
<b>10.Etsitäänkö työpaikalla ristiriitoihin syntipukkia?</b>	4	3	5	3	0	15	2,47	1,87
<b>11.Vahditaanko työyhteisössä toisten työntekijöiden tekemistä?</b>	2	2	8	2	1	15	2,87	2,83
12.Onko kritiikki työpaikallasi kehittävää eli annetaanko tilalle parannusehdotus kuinka tulisi toimia?	0	3	9	2	0	14	2,93	3,70
13.Vallitseeko työpaikallasi myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan?	0	3	4	6	2	15	3,47	2,24
14.Onko työyhteisön toiminta joustavaa?	0	1	6	3	4	14	3,71	2,39
15.Toimiiko yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken?	1	1	4	5	4	15	3,67	1,87
16.Onko työpaikallasi laadittu yhteiset pelisäännöt?	0	1	5	9	0	15	3,53	3,94
17.Sopeudutaanko työpaikallasi yhteisiin pelisääntöihin ja toimitaanko niiden mukaan?	1	2	6	4	1	14	3,14	2,17
18.Onko työpaikallasi keskusteltu ammattieettisistä periaatteista?	0	6	6	3	0	15	2,80	3,00
19.Toimitaanko työpaikallasi ammattieettisiä periaatteita noudattaen?	0	1	8	5	1	15	3,40	3,39

**Työyhteisön vuorovaikutus osiossa** kysymykset 1-3 koskivat vuorovaikutuksen kokonaistilannetta. Toimiviksi asioiksi nousivat työyhteisön toimivuus kaikkien

työntekijöiden kesken (3,60), avun tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa (3,73) sekä positiivisen palautteen antaminen (3,20). Kysymysten 4-6 kohdalla, koskien eri näkemyksiä, nousi esille erilaisten näkemysten oikeutuksen ymmärtäminen (3,00) sekä ehdotusten ja ideoiden huomioiminen iästä/koulutuksesta riippumatta (3,27). Sitävastoin kehittämistä kaipasi kaikkien työntekijöiden mielipiteiden kertominen yhteisissä palaverissa (2,80). Asenteita koskevien kysymysten 7-8 kohdalla, kysymys 7 oli jälleen käänteinen Likert-asteikolla, eli mitä pienempi keskiarvo oli, sitä myönteisempi se työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuuden kannalta myös oli. Keskiarvon (2,73) mukaan toisista työntekijöistä negatiiviseen sävyyn puhuminen oli keskiarvona alle 3, joten asiat siltä osin olivat hyvin. Sitävastoin vaikeiden asioiden esille ottaminen rakentavasti ratkaisuun pyrkien vaatisi kehittämistä (2,73). Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut työyhteisön vuorovaikutuksen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 11).

**TAULUKKO 11. Ryhmäperhepäiväkotien monivalintatulokset työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen**

TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS: Ryhmäperhepäiväkodit	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
1. Toimiiko työyhteisössäsi vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken?	0	3	3	6	3	15	3,60	2,12
2. Tarjotaanko ja pyydetäänkö työyhteisössäsi apua tarvittaessa?	0	0	7	5	3	15	3,73	3,08
3. Annetaanko työpaikallasi positiivista palautetta?	1	2	6	5	1	15	3,20	2,35
4. Kertovatko kaikki mielipiteensä yhteisissä palaverissa?	1	6	4	3	1	15	2,80	2,12
5. Ymmärretäänkö työyhteisössäsi erilaisten näkemysten oikeutus?	0	5	6	3	1	15	3,00	2,55
6. Huomioidaanko työpaikallasi kaikkien ehdotuksia ja ideoita iästä/koulutuksesta riippumatta?	1	3	4	5	2	15	3,27	1,58
<b>7. Puhutaanko työyhteisössäsi toisista työntekijöistä negatiiviseen sävyyn kun he eivät ole paikalla?</b>	3	2	6	4	0	15	2,73	2,24
8. Otetaanko työpaikallasi myös vaikeat asiat esille ja puhutaan niistä ratkaisukeskeisesti rakentaen?	1	5	7	1	1	15	2,73	2,83

**Omien vuorovaikutustaitojen osalta** kysymysten 1-5 kohdalla, koskien arvoja ja asenteita, toimiviksi asioiksi nousivat itsen ja muiden työntekijöiden arvostus (4,00), suvaitsevaisuus, kuunteluhaluukkuus ja avoimuus (3,93), suurien linjojen erottaminen pikkuasioista (3,67), omien ajattelumallien kyseenalaistaminen ymmärtäen myös

erilaisia näkökulmia (3,60) ja toisten aito kuunteleminen (4,07). Myös kysymykset 6-8, koskien rakentavuutta toimivat. Oma kanta tai kritiikki perusteltiin rakentavasti (3,20), ideat ja ehdotukset hyväksyttiin iästä tai koulutuksesta riippumatta (4,57) sekä positiivista palautetta annettiin niin esimiehelle kuin työkavereillekin (3,47). Myös kysymysten 9-10 kohdalla erimielisyyksien rakentava selvittely asianomaisen kanssa (3,36), että huhupuheiden katkaisu pitäytyen tosiasioissa (3,53) olivat myönteisesti toimivia asioita. Monivalintatulosten vastaajamäärä, keskiarvotulokset ja hajontaluvut omien vuorovaikutustaitojen osalta ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 12).

**TAULUKKO 12.** Ryhmäperhepäiväkotien monivalintatulokset omiin vuorovaikutustaitoihin liittyen

OMAT VUOROVAIKUTUSTAITOJEN:	1	2	3	4	5	vastaajien lukumäärä	keskiarvo	hajonta
Ryhmäperhepäiväkodit								
1. Arvostatko itseäsi ja muita työntekijöitä?	0	0	2	11	2	15	4,00	4,58
2. Oletko suvaitsevainen, avoin ja kuunteluhaluinen?	0	0	5	6	4	15	3,93	2,83
3. Erotatko suuret linjat pikkuasioista?	0	0	5	10	0	15	3,67	4,47
4. Kyseenalaistatko omia ajatusmallejasi ja yritätkö ymmärtää myös erilaisia näkökulmia?	0	0	6	9	0	15	3,60	4,24
5. Kuunteletko aidosti muita?	0	0	2	10	3	15	4,07	4,12
6. Perusteletko kantasi tai mahdollisen kritiikin rakentavalla tavalla?	0	1	10	4	0	15	3,20	4,24
7. Hyväksytkö että hyvät ideat eivät ole ikä- tai koulutussidonnaisia?	0	0	0	6	8	14	4,57	3,90
8. Annatko positiivista palautetta työkavereillesi ja esimiehellesi?	0	3	3	8	1	15	3,47	3,08
9. Selvitätkö mahdolliset erimielisyydet rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa?	0	3	4	6	1	14	3,36	2,39
10. Katkaisetko huhuilta siivet, et tulkitse vaan kysyt faktoja?	0	2	3	10	0	15	3,53	4,12

Vastaajien vakiomäärä kokonaisuudessaan oli suuri. Kuitenkin ryhmäperhepäiväkodeissa heittoa vastaajien lukumäärässä oli eniten eri kysymysten kohdalla, vastaajien lukumäärän vaihdella 13-15 välillä. Johtamisosuudessa kysymyksen 5 kohdalla vastaajamäärä oli 13 ja kysymysten 6,9,14,15 ja 16 kohdalla vastaajamäärä oli 14. Organisaatiokulttuuriosiossa kysymysten 8,12,14 ja 17 kohdalla vastaajamäärä oli edelleen 14 ja omat vuorovaikutustaidot alueella kysymyksiin 7 ja 9 vastasi 14 kokonaislukumäärän 15 sijaan.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET MONIVALINTATULOKSISTA

Monivalintatulokset osoittivat hyvin selkeästi toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat johtamisen, organisaatiokulttuurin kuin työyhteisön vuorovaikutuksenkin osalta. Toimivien asioiden prosentuaalinen osuus eri osioissa oli suhteellisen korkea joskin heittoa myös tässä asiassa ilmeni. Tuloksia purkaessa eri työyhteisöistä löytyi paljon samankaltaisuutta mutta kehittämishaasteiden kohdalla myös erot tulivat selkeästi esille. Nämä asiat on kuvattu selkiytettynä myös taulukoissa (13-24).

### 8.1 Johtopäätökset Ahjolan päiväkodin monivalintatuloksista

**Ahjolan päiväkodin johtamisosuudessa toimivien tekijöiden prosenttimäärä oli 68,4 %.** Toimiviksi tekijöiksi katsottiin tulosten perusteella perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys, tehtäväkuvan teko perehdytyksineen sekä kehityskeskustelujen läpikäyminen, mitkä kaikki kuuluvat johtajan perustehtäviin. Kuten Nummelin (2007,15) toteaa, esimiehen asiantuntijuus muodostuu osaksi siitä, kuinka hän saa työntekijöiden asiantuntijuuden näkyväksi. Ahjolassa henkilökohtaisia edellytyksiä oli tulosten perusteella huomioitu mahdollistaen työntekijöiden kasvua ja kehitystä. Myös työpaikkakokoukset, yhteistyö työhön liittyvissä asioissa, päätösten perusteleminen sekä tiedonkulun toimivuus, riittävyys ja oikea-aikaisuus toimivat, jotka kaikki katsotaan tärkeiksi asioiksi itse johtamisessa. Edellämainitut tekijät osoittavat sekä esimiehen että työntekijöiden molemminpuolista luottamusta. Luottamusta osoittaa myös se, että esimiehelle koettiin voitavan puhua työhön liittyvistä ongelmista ja että ongelmatilanteissa kaikkia asiaan liittyviä asianomaisia myös kuunneltiin.

**Kehittämishaasteiden prosentuaalinen osuus johtamisessa oli 31,6 % .** Näitä olivat esimiehen antama rakentava palaute, johtamisen tuki työn tekemiseen ja kehittämiseen sekä työhön liittyviin asioihin vaikuttaminen. Näihin kaikkiin pystyttäisiin parhaiten vaikuttamaan syventävien kehityskeskustelujen kautta. Viitalan (2009, 186,187) mukaan kehityskeskusteluja tulisi käydä 3-6 kuukauden välein, ja niissä tulisi painottaa henkilökohtaisen osaamisen kehittämisenäkökulmaa ja palautteen antoa puolin ja toisin. Keskustelun tuloksena tulisi myös saada aikaan jokaisen työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

Esimiehen työnkuvaan kuuluu myös konfliktien selvittäminen (Jokinen 2001,3). Ahjolassa ristiriitojen avoin ja rakentava käsittely, yhteisten menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteiden selvittelyyn sekä henkisestä työsuojelusta keskusteleminen kuuluivat kehittämishaasteisiin. Näihin tekijöihin pystyttäisiin parhaiten vaikuttamaan henkisen työsuojelun toimintamallin käyttöönotolla, jolloin työpaikalla olisi yhteiset pelisäännöt myös ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat johtamiseen liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 13).

TAULUKKO 13. Ahjolan päiväkodin toimivat asiat ja kehittämishaasteet johtamisessa

**Johtamisen toimivuus: 68,4 %**

**Johtamisen kehittämishaasteet: 31,6 %**

1. Perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys	1. Rakentavan palautteen saaminen esimieheltä
2. Tehtävänkuvaus tehty ja päivitetty	2. Johtamisen tuki työn tekemiselle ja kehittämiselle
3. Perehdytys	3. Työhön liittyviin asioihin vaikuttaminen
4. Kehityskeskustelujen läpikäyminen	4. Ristiriitojen avoin ja rakentava käsittely
5. Henkilökohtaisten edellytysten huomionti työjärjestelyissä	5. Yhteisten menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteiden selvittämiseen
6. Työn tarjoama mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun- ja kehitykseen	6. Henkisestä työsuojelusta keskusteleminen
7. Työpaikkakokousten pitäminen	
8. Yhteistyö työhön liittyvissä asioissa	
9. Päätösten perustelu	
10. Tieto esimieheltä jokaiselle työntekijälle	
11. Tiedon oikea-aikaisuus ja riittävyys	
12. Työhön liittyvistä ongelmista puhuminen esimiehelle	
13. Kaikkien ongelmatilanteisiin liittyvien asianomaisten kuunteleminen	

**Organisaatiokulttuuriosion prosentuaalinen toimivuusaste oli 57,9 %.**

Työyhteisössä oli sovittu tulosten perusteella yhteisistä pelisäännöistä toimintaa koskien ja työn tavoitteiden oli koettu olevan riittävän selkeät ja yhteneväiset työyhteisön kanssa. Näillä on selvä yhteneväisyys toistensa kanssa. Työyhteisössä katsottiin työntekijöiden myös pystyvän toteuttamaan työssään tärkeinä pitämiään asioita ja erilaisten toimintatapojen oikeutus hyväksyttiin. Työyhteisössä vallitsi edelleen myönteinen asenne niin työtä kuin muitakin työntekijöitä kohtaan joustavuutta unohtamatta. Myös rakentavaan tapaan kohdata ristiriidat oli pyrkimystä, mitä osoittaa myös se, että työyhteisössä ei esiintynyt ”syntipukki-ilmiötä” eikä toisten työn



kontrolloimista ja työssä toimittiin tulosten mukaan ammattieettisiä periaatteita noudattaen.

**Kehittämishaasteiden prosentuaalinen määrä organisaatiokulttuurin osalta oli 42,1%.** Tulosten perusteella kehittämishaasteiksi nousivat yhteistyön toimivuus kaikkien työntekijöiden kesken, ammattieettisistä periaatteista keskusteleminen, ongelmien kääntäminen ratkaistaviksi tavoitteiksi sekä kehittävän kritiikin antaminen. Kaikkein selkeimmin kehittämishaasteiksi nousivat kuitenkin arvokysymykset. Arvokeskusteluja ei oltu yhteisesti käyty lävitse ja jokaisen työntekijän työpanoksen arvostaminen koettiin kehittämisasiaksi. Tämä ilmeni myös siinä, että ehdotuksia ja ideoita ei koettu saatavan tasa-arvoisesti esille riippuen erilaisesta koulutuksesta. Tämä tulisi huomioida kehittämiskohteenä, sillä kuten Viitala (2009, 18,34,35) tuo teoksessaan esille, jokaisen yksilön tulisi voida kokea, että hänellä ja hänen työpanoksellaan on merkitystä myös muiden työlle. Vaikka arvokeskustelut voidaan kokea aluksi vaikeaksi, on se hedelmällinen prosessi, jossa tuuletetaan työyhteisön ilmapiiriä ja luodaan näin syvempää pohjaa toiminnalle. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat organisaatiokulttuuriin liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 14).

TAULUKKO 14. Organisaatiokulttuurin toimivuus ja kehittämishaasteet Ahjolan päiväkodissa

<b>Organisaatiokulttuurin toimivuus: 57,9 %</b>	<b>Organisaatiokulttuurin kehittämishaasteet: 42,1 %</b>
1. Erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen hyväksyminen	1. Arvokeskustelujen läpikäyminen
2. Tärkeiden ja mielekkäiden asioiden toteuttaminen työssä	2. Jokaisen työntekijän panoksen arvostaminen
3. Työn tavoitteiden selkeys ja yhteneväisyys muun työyhteisön kanssa	3. Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuminen yhteisiin toimintasuunnitelmiin
4. Pyrkimys rakentamaan tapaan kohdata ristiriidat	4. Ehdotusten ja ideoiden tasa-arvoinen esille-tuonti erilaisesta koulutuksesta riippumatta
5. Työyhteisössä ei esiinny syntipukki-ilmiötä	5. Ongelmien kääntäminen ratkaistaviksi tavoitteiksi
6. Työyhteisössä ei esiinny toisten työn kontrolloimista	6. Kehittävän parannusehdotuksen sisältävän kritiikin antaminen
7. Myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan	7. Yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken
8. Työyhteisön joustavuus	8. Ammattieettisistä periaatteista keskusteleminen
9. Yhteisten pelisääntöjen laadinta	
10. Yhteisiin pelisääntöihin sopeutuminen ja niiden mukaan toimiminen	
11. Ammattieettisten periaatteiden noudattaminen	

**Työyhteisön vuorovaikutusosion toimivuusprosentti oli 37,5 %.** Vuorovaikutus koettiin kaikkien työntekijöiden kesken toimivaksi kuten avun pyytäminen ja tarjoaminenkin. Positiivista oli myös se, että toisista työntekijöistä ei puhuttu negatiiviseen sävyyn heidän poissaollessaan. **Kehittämishaasteiden prosentuaalinen määrä oli kuitenkin suhteellisen korkea eli 62,5 %.** Aivan kuten organisaatiokulttuuriosiossa myös työyhteisön vuorovaikutusosuudessa arvokysymykset nousivat edelleen esille. Erilaisten näkemysten oikeutus ja kaikkien ehdotusten ja ideoiden huomiointi iästä ja koulutuksesta riippumatta nähtiin kehittämishaasteina kuin myös positiivisen palautteen antaminen ja kaikkien mielipiteiden esilletuominen yhteisissä palavereissa. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 15).

TAULUKKO 15. Työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus ja kehittämishaasteet Ahjolan päiväkodissa

Työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus: 37,5 %	Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämishaasteet: 62,5 %
1. Vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken	1. Positiivisen palautteen antaminen
2. Avun tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa	2. Kaikkien mielipiteiden esilletuominen yhteisissä palavereissa
3. Toisista työntekijöistä ei puhuta negatiivisesti heidän poissaollessaan	3. Erilaisten näkemysten oikeutus
	4. Kaikkien ehdotusten ja ideoiden huomiointi iästä/koulutuksesta riippumatta
	5. Vaikeiden asioiden esilleottaminen ratkaisukeskeisesti rakentaen

**Omien vuorovaikutustaitojen toimivuusprosentti oli tulosten mukaan 100%,** sillä kehittämishaasteita ei keskiarvotulosten mukaan ilmennyt. Vaikka omat vuorovaikutustaidot olivat keskiarvojen mukaan toimivat, tuon esille muutamia näkökohtia niihin liittyen. Koska kyseessä oli juuri omavastuuosuus, olisi jokaisen vastaajan hyvä pyrkiä ”jossain määrin” vastauksista ”suuressa määrin” kategoriaan. Esimerkiksi suvaitsevaisuus, omien ajatusmallien kyseenalaistaminen yrittäen ymmärtää myös erilaisia näkökulmia, oman kannan perusteleminen rakentavalla tavalla sekä huhujen katkaiseminen välttäen tulkintoja, olisi koko työyhteisön ilmapiiriä ajatellen hyvä olla ”suuressa määrin” toimivia. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat omiin vuorovaikutustaitoihin liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 16).

TAULUKKO 16. Omien vuorovaikutustaitojen toimivuus ja kehittämishaasteet  
Ahjolan päiväkodissa

Omien vuorovaikutustaitojen toimivuus 100 % Keskiarvotulosten mukaan ei kehittämishaasteita

1. Itsensä ja muiden työntekijöiden arvostus	
2. Suvaitsevaisuus, avoimuus ja kuunteluhalukkuus	
3. Suurten linjojen erottaminen pikkuasioista	
4. Omien ajattelumallien kyseenalaistaminen ja pyrkimys erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen	
5. Toisten aito kuunteleminen	
6. Oman kannan tai kritiikin perusteleva rakentavuus	
7. Ideoiden ja ehdotusten hyväksyminen iästä/koulutuksesta riippumatta	
8. Positiivisen palautteen antaminen esimiehelle ja työkavereille	
9. Erimielisyyksien selvittäminen rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa	
10. Huhujen katkaiseminen kysyen faktoja	

## 8.2 Johtopäätökset Paakkilan päiväkodin monivalintatuloksista

**Paakkilan päiväkodin toimivuusprosentti johtamisen osalta oli 68,4 %.** Perustehtävä ja työn tavoitteet olivat selkeät kuten tehtäväkuvaus ja perehdytyskin. Esimieheltä saatiin rakentavaa palautetta ja johtaminen tuki työn tekemistä ja kehittämistä. Kehityskeskusteluja oli läpikäyty ja henkilökohtaisia edellytyksiä huomioitu tarjoten mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Myös omaan työhön oli koettu voivan vaikuttaa. Työpaikkakokouksia oli pidetty säännöllisesti ja työhön liittyviä asioita oli päätetty yhteistyössä perustellusti. Viitalan (2009, 275) mukaan odotukset työstä ovat useiden tutkimusten mukaan yhä edelleen kykyjä vastaava työ, työn itsenäisyys, mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään sekä esimiehen antama tuki. Näin ollen monet asiat johtamisessa toimivat.

**Kehittämishaasteiden prosentuaalinen osuus johtamisessa oli 31,6 %.** Kehittämishaasteita olivat tiedonkulun riittävyys ja oikea-aikaisuus esimieheltä jokaiselle työntekijälle. Se, mikä nousi keskeisenä kehittämishaasteena esille oli kuitenkin ristiriidat. Kehittämistä vaati ristiriitojen avoin ja rakentava selvittäminen kaikkien ongelmatilanteisiin liittyvien asianomaisten kanssa sekä yhteisten

menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteiden selvittämiseksi. Haasteeksi nousi myös henkisestä työsuojelusta keskusteleminen. Näihin kehittämishaasteisiin vastaisi osaltaan teoriaosuudessa mainittu työnohjaus. Työnohjauksen yhtenä tavoitteena on tukea jokaisen työntekijän oman työn arviointia ja työongelmien erittelyä, mutta myös ratkaisujen löytämistä tarvittavien toimenpiteiden avulla. (Viitala 2009, 193.) Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat johtamiseen liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 17).

**TAULUKKO 17.** Paakkilan päiväkodin toimivat asiat ja kehittämishaasteet johtamisessa

<b>Johtamisen toimivuus: 68,4 %</b>		<b>Johtamisen kehittämishaasteet: 31,6 %</b>	
1. Perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys		1. Tiedonkulku esimieheltä jokaiselle työntekijälle	
2. Tehtäväkuvaus tehty ja päivitetty		2. Tiedon oikea-aikaisuus ja riittävyys	
3. Perehdytys		3. Työyhteisön ristiriitojen avoin ja rakentava käsittely	
4. Rakentavan palautteen saaminen esimieheltä		4. Kaikkien ongelmatilanteisiin liittyvien asianomaisten kuunteleminen	
5. Johtamisen tuki työn tekemiselle ja kehittämiseksi		5. Yhteisten menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteiden selvittämiseksi	
6. Kehityskeskustelujen läpikäyminen		6. Henkisestä työsuojelusta keskusteleminen	
7. Henkilökohtaisten edellytysten huomiointi työjärjestelyissä			
8. Työn tarjoama mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun- ja kehitykseen			
9. Omaan työhön liittyviin asioihin vaikuttaminen			
10. Työpaikkakokousten säännöllinen pitäminen			
11. Yhteistyö työhön liittyvissä asioissa			
12. Päätösten perustelevuus			
13. Työhön liittyvistä ongelmista puhuminen esimiehelle			

**Organisaatiokulttuurin toimivuusprosentti oli 63,2 %.** Toimiviksi tekijöiksi nousivat arvokeskustelujen läpikäyminen suvaitsevaisuudesta ja erilaisuuden hyväksymisestä jolloin erilaisuus myös hyväksyttiin, painottaen erilaisten toimintatapojen oikeutusta. Tulosten mukaan jokaisen työntekijän panosta arvostettiin ja kaikki pääsivät osallistumaan yhteisiin toimintasuunnitelmiin. Ehdotuksia voitiin siten tuoda esille tasavertaisesti erilaisesta koulutuksesta riippumatta ja työssä koettiin voivan toteuttaa itselleen tärkeitä asioita. Myös työn tavoitteet olivat selvät ja yhteneväiset muun työyhteisön kanssa. Yhteistyö koettiin toimivaksi kaikkien työntekijöiden kesken ja

työyhteisössä esiintyi myönteinen asenne työtä ja muita työntekijöitä kohtaan toiminnan ollessa joustavaa. Työpaikalla oli myös sopeuduttu pelisääntöihin ja toimittu niiden mukaan ammattieettisiä periaatteita noudattaen. Johtopäätöksenä toimivien asioiden perusteella voidaan työyhteisön sanoa kuuluvan Kaivolan & Laurilan (2007,42) mainitsemaan oppivaan organisaatioon. Viitalan (2004, 32,33,63) mukaan oppivaan organisaatioon liitetään työntekijöiden osaamisen kehittäminen, joustavuus, laaja osallistuminen, kehittämistoiminta ja se, että tyyli- ja statuseroja ei korosteta.

### **Organisaatiokulttuurin kehittämishaasteiden prosentuaalinen osuus oli 36,8 %.**

Yhtenä kehittämistä kaipaavana tekijänä nähtiin ammattieettisistä periaatteista keskusteleminen. Selkeänä kehittämishaasteena nousi kuitenkin esille ristiriidat ja niiden rakentava selvittäminen ja kääntäminen ratkaistaviksi tavoitteiksi. Tämä tuli tulosten mukaan esille siinä, että ristiriitoihin koettiin etsittävän syntipukkia ja toisten työtä koettiin kontrolloitavan. Kehittämishaasteita olivat myös kritiikin antotapa ja yhteisten pelisääntöjen laatiminen. Toimivissa tekijöissä tulosten mukaan oli sopeuduttu yhteisiin pelisääntöihin, mutta toisaalta sama asia tuli esille kehittämishaasteena. Koska esille nousi selkeästi ristiriidat ja niiden selvittäminen, yhteiset pelisäännöt tulisi laatia myös ongelmien selvittämistä koskien. Liskin ym. (2007,17) mukaan pelisääntöjen aiheita voisivat olla koko työyhteisön keskustelukulttuuri, avoin myönteinen keskustelu, nosta kissa pöydälle-konsepti, rakentava kritiikki, kritiikin antaminen ja vastaanottaminen, jokaisen arvostus, positiivinen palaute ja myös vahvuuksien toteaminen. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat organisaatiokulttuuriin liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 18).

**TAULUKKO 18. Organisaatiokulttuurin toimivuus ja kehittämishaasteet Paakkilan päiväkodissa**

**Organisaatiokulttuurin toimivuus: 63, 2 %      Organisaatiokulttuurin kehittämishaasteet: 36, 8 %**

1. Arvokeskustelujen läpikäyminen	1. Pyrkimys rakentavaan tapaan kohdata ristiriidat
2. Erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen hyväksyminen	2. Ongelmien kääntäminen ratkaistaviksi tavoitteiksi
3. Jokaisen työntekijän panoksen arvostaminen	3. Syntipukki-ilmiön esiintyminen
4. Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuminen yhteisiin toimintasuunnitelmiin	4. Toisten työntekijöiden työn kontrollointi
5. Ehdotusten ja ideoiden tasa-arvoinen esille-tuonti erilaisesta koulutuksesta riippumatta	5. Kehittävän parannusehdotuksen sisältävän kritiikin antaminen

(jatkuu)

TAULUKKO 18. (jatkuu)

6. Tärkeiden ja mielekkäiden asioiden toteuttaminen työssä	6. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen
7. Työn tavoitteiden selkeys ja yhteneväisyys muun työyhteisön kanssa	7. Ammattieettisistä periaatteista keskusteleminen
8. Myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan	
9. Työyhteisön toiminnan joustavuus	
10. Yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken	
11. Yhteisiin pelisääntöihin sopeutuminen ja niiden mukaan toimiminen	
12. Ammattieettisten periaatteiden noudattaminen	

**Työyhteisön vuorovaikutusosuuden toimivuusprosentti oli 62,5 %.** Tulosten mukaan apua osattiin sekä tarjota että pyytää. Myös positiivista palautetta annettiin. Erilaisten näkemysten oikeutus ymmärrettiin ja kaikkien ehdotuksia ja ideoita huomioitiin iästä ja koulutuksesta riippumatta. Toisista työntekijöistä ei myöskään puhuttu negatiiviseen sävyyn heidän poissaollessaan. **Kehittämishaasteiden prosentuaalinen määrä työyhteisön vuorovaikutusosuudessa oli 37,5 %.** Kehittämistarpeina nähtiin tulosten mukaan kaikkien työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuus sekä se, että kaikki eivät tuo mielipiteitään esille yhteisissä palaverissa. Edelleen vaikeiden asioiden esille ottaminen rakentavuuteen pyrkien nähtiin haasteena. Liskin ym. (2007, 40) mukaan työyhteisön toimivuuden tunnusmerkki ei kuitenkaan ole ongelmien puuttuminen, tärkeää olisi kuitenkin opetella käsittelemään ja ratkomaan niitä. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 19).

TAULUKKO 19. Työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus ja kehittämishaasteet Paakkilan päiväkodissa

**Työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus:**  
**62,5 %**

**Työyhteisön vuorovaikutuksen  
kehittämishaasteet: 37,5 %**

1. Avun tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa	1. Vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken
2. Positiivisen palautteen antaminen	2. Kaikkien mielipiteiden esilletuominen yhteisissä palaverissa
3. Erilaisten näkemysten ymmärtäminen	3. Vaikeiden asioiden esilleottaminen ratkaisukeskeisesti rakentaen
4. Kaikkien ehdotusten ja ideoiden huomioiminen iästä/koulutuksesta riippumatta	
5. Toisista työntekijöistä ei puhuta negatiivisesti heidän poissaollessaan	

**Omien vuorovaikutustaitojen prosentuaalinen toimivuus oli keskiarvojen perusteella 100 %.** Koska kyseessä oli jokaisen omavastuuosuus, pyrkimyksenä tulisi kuitenkin olla siirtyminen ”jossain määrin” sarakkeesta ”suurella määrin” vastauksiin. Esimerkiksi mahdollisten erimielisyyksien selvittäminen rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa ja huhupuheiden katkaiseminen pitäytyen faktoissa olisi hyvä siirtyä tapahtuvaksi ”suurella määrin” kategoriaan. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat omiin vuorovaikutustaitoihin liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 20).

TAULUKKO 20. Omien vuorovaikutustaitojen toimivuus ja kehittämishaasteet  
Paakkilan päiväkodissa

Omien vuorovaikutustaitojen toimivuus 100 %	Keskiarvotulosten mukaan ei kehittämishaasteita
1. Itsensä ja muiden työntekijöiden arvostus	
2. Suvaitsevaisuus, avoimuus ja kuunteluhalukkuus	
3. Suurten linjojen erottaminen pikkuasioista	
4. Omien ajattelumallien kyseenalaistaminen ja pyrkimys erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen	
5. Toisten aito kuunteleminen	
6. Oman kannan tai kritiikin perusteleva rakentavasti	
7. Ideoiden ja ehdotusten hyväksyminen iästä/koulutuksesta riippumatta	
8. Positiivisen palautteen antaminen esimiehelle ja työkavereille	
9. Erimielisyyksien selvittäminen rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa	
10. Huhujen katkaiseminen kysyen faktoja	

### 8.3 Johtopäätökset ryhmäperhepäiväkotien monivalintatuloksista

**Ryhmäperhepäiväkotien toimivuusprosentti johtamisessa oli 63,2 %.** Perustehtävä, työn tavoitteet, tehtäväntekeminen ja perehdytys toimivat. Esimieheltä koettiin saavan rakentavaa palautetta ja johtamisen koettiin tukevan työn tekemistä ja kehittämistä. Kehityskeskusteluja oli käyty lävitse ja henkilökohtaisia edellytyksiä oli huomioitu tarjoten mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Myös omaan työhön liittyviin asioihin oli katsottu voivan vaikuttaa. Edelleen katsottiin, että työhön liittyviä asioita päätettiin yhteistyössä perustellusti ja esimiehelle pystyttiin puhumaan myös työhön liittyvistä ongelmista. Henkilöstöjohtamisen voidaan sanoa tulosten

mukaan olevan kuten Nummelin (2007, 16) mainitsi ns. osaamisen johtamista jota nykyinen työyhteisöjen kehittämishaaste myös vaatii.

**Kehittämishaasteiden prosentuaalinen osuus johtamisessa oli 36,8 %.**

Kehittämishaasteiksi nousivat säännöllisten työpaikkakokousten pitäminen ja riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku esimieheltä jokaiselle työntekijälle. Myös ristiriitojen avoin ja rakentava käsittely sekä kaikkien ongelmatilanteisiin liittyvien asianomaisten kuunteleminen tulivat esille. Edelleen yhteiset pelisäännöt toiminnan osalta oli tiedossa, mutta pelisäännöt ongelmatilanteiden selvittämiseksi nousivat kehittämishaasteeksi. Haasteeksi nousi myös henkisestä työsuojelusta keskusteleminen. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat johtamiseen liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 21).

TAULUKKO 21. Ryhmäperhepäiväkotien toimivat asiat ja kehittämishaasteet johtamisessa

**Johtamisen toimivuus: 63,2 %**

**Johtamisen kehittämishaasteet: 36,8 %**

1. Perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys	1. Säännöllisten työpaikkakokousten pitäminen
2. Tehtäväkuvaus tehty ja päivitetty	2. Tiedonkulku esimieheltä jokaiselle työntekijälle
3. Pehdytys	3. Tiedon oikea-aikaisuus ja riittävyys
4. Rakentavan palautteen saaminen esimieheltä	4. Ristiriitojen avoin ja rakentava käsittely
5. Johtamisen tuki työn tekemiselle ja kehittämiseksi	5. Kaikkien ongelmatilanteisiin liittyvien asianomaisten kuunteleminen
6. Kehityskeskustelujen läpikäyminen	6. Yhteisten menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteiden selvittelyyn
7. Henkilökohtaisten edellytysten huomiointi työjärjestelyissä	7. Henkisestä työsuojelusta keskusteleminen
8. Työn tarjoama mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun- ja kehitykseen	
9. Omaan työhön liittyviin asioihin vaikuttaminen	
10. Yhteistyö työhön liittyvissä asioissa	
11. Päätösten perustelevuus	
12. Työhön liittyvistä ongelmista puhuminen esimiehelle	

**Organisaatiokulttuuriosion toimivuusprosentti oli 68,4 %.** Organisaatiokulttuurissa

esille tuli jokaisen työntekijän panoksen arvostaminen. Kaikkien katsottiin myös voivan osallistua yhteisiin toimintasuunnitelmiin sekä tuovan ehdotuksia ja ideoita tasavertaisesti esille erilaisesta koulutuksesta riippumatta. Työssä pystyttiin toteuttamaan itselle tärkeitä asioita ja työn tavoitteet olivat selkeät ja yhteneväiset muun työyhteisön



kanssa. Työyhteisössä ei myöskään etsitty syntipukkia eikä toisten työtä kontrolloitu. Työpaikalla vallitsi myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan ja yhteistyö toimi joustavasti. Työpaikalle oli myös laadittu yhteiset pelisäännöt, sopeuduttu niihin ja toimittu niiden ja ammattieettisten periaatteiden mukaan. Johtopäätöksenä edellämainituista toimivista tekijöistä voidaan vetää se, että organisaatiokulttuuri omistaa tällaisenaan paljon henkistä pääomaa, sillä se koostuu työntekijöiden osaamisesta, tiedoista ja taidoista, myönteisestä asenteesta, motivaatiosta, sitoutumisesta sekä kyvystä toimia yhdessä. (Viitala 2009, 328.)

**Kehittämishaasteiden prosentuaalinen osuus organisaatiokulttuurin osalta oli 31,6 %.** Organisaatiokulttuuriolosuhteissa esille nousi kehittämishaasteena pyrkimys rakentamaan tapaan kohdata ristiriidat, ongelmien kääntäminen ratkaistaviksi tavoitteiksi sekä kehittävän parannusehdotuksen sisältävän kritiikin antaminen. Haasteina esiintyivät myös ammattieettisistä periaatteista keskusteleminen ja arvokeskustelujen läpikäyminen sekä erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen hyväksyminen. Viitalan (2009, 198,203) mukaan arvokeskustelua tulisi käydä myös työyhteisön tavasta käsitellä ristiriitoja laatien sen pohjalta yhteisesti pelisäännöt. Myös palaverit tulisi nähdä kanavana kehittää jokaisen työntekijän vuorovaikutustaitoja ja ristiriitojen ratkaisemista. Yhtenä keinona kehittämishaasteisiin voitaisiin vastata myös teoriaosuudessa esille tulleesta työnohjauksen järjestämisestä. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat organisaatiokulttuuriin liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 22).

**TAULUKKO 22.** Ryhmäperhepäiväkotien organisaatiokulttuurin toimivuus ja kehittämishaasteet

**Organisaatiokulttuurin toimivuus: 68, 4 %      Organisaatiokulttuurin kehittämishaasteet: 31, 6 %**

1. Jokaisen työntekijän panoksen arvostaminen	1. Arvokeskustelujen läpikäyminen
2. Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuminen yhteisiin toimintasuunnitelmiin	2. Erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen hyväksyminen
3. Ehdotusten ja ideoiden tasa-arvoinen esille-tuonti koulutuksesta riippumatta	3. Pyrkimys rakentamaan tapaan kohdata risti-riidat
4. Tärkeiden ja mielekkäiden asioiden toteutta-minen työssä	4. Ongelmien kääntäminen ratkaistaviksi tavoitteiksi
5. Työn tavoitteiden selkeys ja yhteneväisyys muun työyhteisön kanssa	5. Kehittävän parannusehdotuksen sisältävän kritiikin antaminen
6. Työyhteisössä ei esiinny syntipukki-ilmiötä	6. Ammattieettisistä periaatteista keskusteleminen
7. Työyhteisössä ei esiinny toisten työn kont-roloimista	

(jatkuu)

TAULUKKO 22. (jatkuu)

8. Myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan	
9. Työyhteisön toiminnan joustavuus	
10. Yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken	
11. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen	
12. Yhteisiin pelisääntöihin sopeutuminen ja toimiminen niiden mukaan	
13. Ammattieettisten periaatteiden noudattaminen	

**Työyhteisön vuorovaikutusosion prosentuaalinen toimivuus oli 75,0 %.**

Työyhteisössä vuorovaikutuksen katsottiin toimivan kaikkien työntekijöiden kesken ja apua osattiin sekä pyytää että tarjota tarvittaessa. Positiivista palautetta osattiin antaa ja erilaisten näkemysten oikeutus ymmärrettiin. Työpaikalla myös huomioitiin kaikkien ehdotuksia tasa-arvoisesti iästä- tai koulutuksesta riippumatta eikä toisista työntekijöistä puhuttu negatiivisesti heidän poissaollessaan. **Työyhteisön kehittämishaasteiden prosentuaalinen osuus oli 25,0 %.** Kehittämishaasteiksi nousivat vaikeiden asioiden esille ottaminen ratkaisukeskeisesti rakentaen sekä kaikkien mielipiteiden esille tuominen yhteisissä palaverissa. Tulosten mukaan työyhteisön vuorovaikutusosuudessa toimivuusaste oli korkea. Kehittämishaasteena olevaan kaikkien mielipiteiden esille tuomiseen tulisi kuitenkin pyrkiä löytämään keinoja, sillä esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen laadinnassa ongelmatilanteiden selvittämiseksi kaikkien työntekijöiden ääni tulisi saada kuuluville, jotta kaikki niihin myös sitoutuisivat. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 23).

TAULUKKO 23. Ryhmäperhepäiväkotien työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus ja kehittämishaasteet

<b>Työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus:</b> <b>75,0 %</b>	<b>Työyhteisön vuorovaikutuksen</b> <b>kehittämishaasteet: 25,0 %</b>
1. Vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken	1. Kaikkien mielipiteiden esilletuominen yhteisissä palaverissa
2. Avun tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa	2. Vaikeiden asioiden esilleottaminen ratkaisukeskeisesti rakentaen
3. Positiivisen palautteen antaminen	
4. Erilaisten näkemysten ymmärtäminen	
5. Kaikkien ehdotusten ja ideoiden tasa-arvoinen huomioiminen iästä/koulutuksesta riippumatta	
6. Toisista työntekijöistä ei puhuta negatiivisesti heidän poissaollessaan	

**Omat vuorovaikutustaidot osuuden toimivuusprosentti oli 100 %**, joten keskiarvotulosten mukaan kehittämishaasteita ei tältä osin ollut. Omavastuualueen ollessa kyseessä, pyrkimyksenä olisi kuitenkin päästä ”jossain määrin” vastauksista ”suuressa määrin” vastauksiin. Esimerkiksi suvaitsevaisuus, avoimuus, kuunteluhaluus, suurten linjojen erottaminen pikkuasioista, omien ajatusmallien kyseenalaistaminen yrittäen ymmärtää erilaisia näkökulmia, oman kannan perusteleminen sekä erimielisyyksien selvittäminen rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa ovat niitä asioita joiden olisi hyvä kaikilla vastaajilla olla ”suuressa määrin” vastauksia. Toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat omiin vuorovaikutustaitoihin liittyen ovat selkiytettynä seuraavassa taulukossa (taulukko 24).

**TAULUKKO 24.** Ryhmäperhepäiväkotien omien vuorovaikutustaitojen toimivuus ja kehittämishaasteet

**Omien vuorovaikutustaitojen toimivuus 100 %**      **Keskiarvotulosten mukaan ei kehittämishaasteita**

1. Itsensä ja muiden työntekijöiden arvostus	
2. Suvaitsevaisuus, avoimuus ja kuunteluhaluus	
3. Suurten linjojen erottaminen pikkuasioista	
4. Omien ajattelumallien kyseenalaistaminen ja pyrkimys erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen	
5. Toisten aito kuunteleminen	
6. Oman kannan tai kritiikin perusteleminen rakentavasti	
7. Ideoiden ja ehdotusten hyväksyminen iästä/koulutuksesta riippumatta	
8. Positiivisen palautteen antaminen esimiehelle ja työkavereille	
9. Erimielisyyksien selvittäminen rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa	
10. Huhujen katkaiseminen kysyen faktoja	

#### 8.4 Aikaisempien tutkimustulosten yhteneväisyys ja eroavaisuus tuloksissa

**Maija Vähämäen väitöskirjassa** Dialogi organisaation oppimisessa (2008) korostettiin johdon ja työntekijöiden yhteisen toiminnan merkitystä todellisuuden rakentumisessa. Tähän perustui myös oma tutkimukseni ja sen laaja-alaisuus johtamisen, organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen kesken. Vähämäen tutkimus tuki tutkimustani myös siinä suhteessa, että hän toi esille omavastuuosuuden huomioimisen

ja kehittämistä kaipaavien asioiden esilletuontia yhteiseen tarkasteluun. Omavastuuosuuden huomioon tutkimuksessani ottamalla kyselyosiossa huomioon työntekijöiden omien vuorovaikutustaitojen tarkastelun. Toimivat sekä kehittämistä kaipaavat asiat taas tulivat esille niin monivalintakysymystulosten kuin avoimien vastausten muodossakin vastaten samalla tutkimusongelmakysymyksiin.

Yhteneväisesti tutkimuksista tuli esille toive johtajan puuttumisesta ongelmatilanteisiin. Vähämäen tutkimustulosten mukaan ongelmatilanteiden esiintymisen katsottiin johtuvan siitä, että työyhteisön tavassa toimia ei toteutunut arkipäivän dialogisuus eli neuvottelutaito. Tutkimustuloksissani tämä näkyi ristiriitojen selvittämisen vaikeutena. Edelleen yhteneväisyydet tulivat esille toiveena ajan järjestämisestä keskusteluille sekä arvokysymysten muodossa. Vähämäen tutkimustuloksista ilmeni epätasa-arvoinen ilmapiiri mikä omissa tutkimustuloksissani koettiin arvoriistiriitojen kokemisena.

**Maija- Liisa Nakarin väitöskirja** Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus (2003) tuki edelleen johtamisen, organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen merkityksen korostumista työyhteisön hyvinvoinnille. Hän toi väitöskirjassaan sivuavasti esille eettisyyskeskustelun ihmiskäsityksineen. Itse avasin näitä asioita huomattavasti enemmän auki teoriaosuudessa sekä sisällytin tärkeiksi katsomani kysymykset asenteista, arvoista ja ihmiskäsityksistä organisaatiokulttuuriin liittyviin monivalintakysymyksiin. Nakari katsoi edelleen tiettyjen kysymysten liittyvän kiinteästi työntekijöiden hyvinvointiin. Nämä kysymykset sisältyivät tutkimuksessani kaikki johtamisosuuteen. Hänen tutkimustuloksiensa yhteenvetona oli, että merkittävin ja vaikein asia oli oppia keskustelemaan yhdessä, mikä liittyi suurelta osin vuorovaikutukseen. Omassa tutkimuksessani esiintyi niin työyhteisön vuorovaikutusosiossa kuin johtamisessa ja organisaatiokulttuurissakin haasteita saman asian tiimoilta esimerkiksi rakentavan palautteen saamisessa, arvokeskustelujen läpikäymisessä, kaikkien mielipiteiden esilletuomisen vaikeutena ja vuorovaikutuksen toimimattomuutena kaikkien kesken.

**Tiina Koivuniemen väitöskirja** Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla (2004) toi tutkimustuloksissaan esille merkittävimpien ongelmien löytyvän työilmapiiristä ja ihmissuhteiden toimimattomuudesta. Myös tutkimuksessani yhdeksi kehittämishaasteeksi nousi ristiriitojen selvittäminen, mikä

ilmentää selkeästi ihmissuhteiden osittaista toimimattomuutta. Koivuniemen väitöskirjassa esimiestyön merkitys nähtiin keskeisenä henkilöstön työhyvinvoinnille. Itse korostin johtamisen lisäksi jokaisen omavastuun huomioimista.

Koivuniemen mukaan työstressikyselyjen tulosten perusteella huomiota tulisi kiinnittää ihmissuhdetaitojen lisäämiseen sekä esimiestaitoihin rakentavine palautteineen kuin myös työntekijöiden mahdollisuuteen kehittyä. Omien tutkimustulosteni mukaan työntekijöiden mahdollisuus kehittyä koettiin jokaisessa yksikössä hyväksi. Ihmissuhdetaitojen lisäämiseen liittyen, henkilökunnalta tuli tutkimuksessani toive vuorovaikutuskoulutuksen järjestämisestä. Palautteeseen ja sen antotapaan taas toivottiin niin monivalintatulosten kuin avoimien vastaustenkin perusteella kehittämistä.

## 9 AVOIMIEN KYSYMYSTEN TULOKSET

### 9.1 Ahjolan päiväkodin tulokset avoimista kysymyksistä

**Ahjolan päiväkodin** vastausprosentti kokonaisuutena avoimissa kysymyksissä oli 84,6 %. Ahjolassa osastot ovat jakautuneet neljään erilliseen osastoon päiväkodin sisällä, joten myös näissä vastauksissa ilmeni ajatus sekä koko työyhteisönä että oman osaston työryhmänä. **Toimiviksi asioiksi** listattiin johtamisen asiallisuus, ripeys, rehtiys ja tiedonkulku säännöllisine kuukausipalaverineen kuin myös perustehtävän ja tavoitteiden ymmärtäminen. Se, että sijaisia oli saatu palkata tarvittaessa oli myöskin ollut eduksi. Työmoraali koettiin kiitettäväksi ja uskallus tehdä tarvittaessa muutoksia vanhoihin totuttuihin tapoihin nähtiin hyvänä. Edelleen hyvinä asioina nähtiin toiminnan monipuolisuus, yhteisvastuu sekä turvallisuusasioiden huomioiminen, mielipiteiden vapaa ilmaiseminen, asioista rehellisesti puhuminen, joustavuus, työntekijöiden huumorintaju, innostunut työote, hyvä yhteishenki, oman työn arvostaminen sekä samansuuntaiset arvot. Useista vastauksista ilmeni myöskin leppoisaa, rentoa, mukavaa, positiivinen ja vapautunut ilmapiiri.

**Kehittämistä kaipaaviksi asioiksi** listattiin toivomus kaikkien työntekijöiden kuulluksi tulemisesta ja arvostamisesta, avoimuudesta, työkavereiden erilaisuuden suvaitsemisesta ja kaikkien talossa työskentelevien työntekijöiden tasa-arvoisesta huomioimisesta mm. koulutuksiin osallistumisissa. Arvostamiskohdassa tuotiin esille myös se seikka, että alle 3-vuotiaiden lasten osaston toiminta tulisi nähdä yhtä arvokkaana kuin esikoulutoiminta. Yhteisiä keskusteluja oman osaston ja koko työyhteisön kesken toivottiin enemmän, ja tiedottamiseen toivottiin yhteisiä jokaviikkoisia maanantaipalavereita (n. klo 13.00.) Edelleen toivottiin pedagogisuuden korostamista niin johtamisessa kuin yhteisissä keskusteluissakin ja työstä koettuja iloja toivottiin työntekijöiden tuovan enemmänkin esille. Erityistä tukea tarvitsevien lasten asioista taas kaivattiin enemmän lisätietoa (KELTON eli kiertävän erityislastentarhanopettajan oli kuitenkin koettu auttaneen tässä asiassa) ja huomiota haluttiin kiinnittää enenemissä määrin myös vanhempien kasvatustietämysten kunnioittamiseen.

Kehittämisen arvoiksi asioiksi nostettiin yhteisten pelisääntöjen laatiminen esim. tapauksissa jolloin useampi työntekijä on poissa yhtäaikaan eikä sijaisia saada, avustajien roolista vastuukysymyksineen sekä siitä, kuinka monta lasta yhdellä henkilöllä saa olla lapsia vastuullaan. Toivomuksena oli edelleen varahoitolapsijärjestelyissä henkilökunnan/lapsilukumäärän huomioiminen kyseisinä päivinä. Ulkoilutilanteisiin toivottiin entistä aktiivisempaa otetta. Huomiota haluttiin kiinnittää myös ryhmäkokoihin, joita toivottiin pienemmiksi riittävien jakotilojen puuttuessa. Myös työaikojen joustavuudessa nähtiin kehittämisen aihetta. Edelleen sijaisten, ryhmäavustajien, omahoitajien ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen toivottiin perusteellisuutta. Päätösten viivytyksen esim. loman myöntämisessä tai sijaisten palkkaamisessa koettiin epävarmuutta lisääväksi tekijäksi. Erityisesti toivottiin innokkuutta yhteiseen kehittymiseen ja kehittämiseen uusine ideoineen ja koulutuksen osalta toivottiin mm. vuorovaikutuskoulutusta.

**Voimia antaviksi tekijöiksi** koettiin lapset, perheet sekä mukavat, iloiset ja huumorintajuiset työkaverit sekä esimiehen antama kannustus. Myös positiivinen ja rento ilmapiiri sekä lasten ja perheiden myönteinen palaute ja onnistumiset toivat voimia. Voimaannuttavaksi tekijäksi koettiin myös se, jos hankalistakin asioista voitiin puhua avoimesti ja negatiivinen palaute pystyttiin kääntämään kehittäväksi asiaksi. Esille voimia antavaksi tekijäksi tuotiin myös työntekijän itsenäisyys päättää toiminnan sisällöstä yhteisten suuntaviivojen ollessa selvillä, sekä tunne siitä, että koki tekevänsä tärkeää työtä parhaansa tekevänä.

**Voimia vieviksi asioiksi nimettiin** työntekijöiden poissaolot, sairastavuus ja vaihtuvuus, henkilökemiat, pystymättömyys avoimuuteen ongelmatilanteissa, eriarvoisuuden kokeminen, muiden mielipiteiden kuuntelemattomuus sekä toimenkuvien hämärtyminen. Voimia vieviksi tekijöiksi koettiin myös kuntapäätöksen supistamisuhat, epätietoisuus työn jatkumisesta, liian suuret lapsiryhmät joissa oli liikaa erityisen tuen tarpeessa olevia lapsia, tiimityön puutteellisuus sekä ajoittainen riittämättömyyden tai osaamattomuuden kokeminen ns. haastavien lasten kanssa. Myös melu -ja sisäilmaongelmien oli koettu verottaneen voimia. Voimia vieväksi koettiin myös tietynlainen kaavoihin kangistuminen vanhoine rutiineineen, sekä asioiden hidas eteneminen esim. yksikkökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman työstämisessä.

**Kehittämisehdotuksina työhyvinvoinnin edistämiseksi,** vastaten toiseen tutkimusongelmakysymykseen, nimettiin toisten työntekijöiden kannustaminen, tukeminen ja positiivisen palautteen antaminen, toistenkin ehdotusten huomioiminen ja kuunteleminen, avoin keskustelukulttuuri ja riipeä tiedottaminen sekä yhteistyön lisääminen eri osastojen välillä työkiertoineen. Työyhteisön työhyvinvointiin katsottiin voivan vaikuttavan myös vaalimalla hyvää työilmapiiriä ja arvostamalla kaikkia työntekijöitä omina persooninaan. Edelleen työntekijöiden ja johtajan ammatillisella, kohteliaalla ja arvostavalla käytöksellä katsottiin olevan positiivista vaikutusta.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta toivottiin lisäävän yhteisillä keskusteluilla ja pohtimisilla esim. ryhmissä tiedottamisen lisäksi. Työnantajan puolelta työntekijät toivoivat yhteistä järjestettyä tekemistä sekä työntekijöiden muistamista. Yhteenkuuluvuutta toivottiin lisäävän myös päiväkodin ulkopuolisella vapaaehtoisella toiminnalla esim. sähkövuoroilla ja palaverien pitämällä muuallakin kuin päiväkodilla. Yhteisillä koko taloa koskevilla säännöillä sitoutumisineen sekä selvillä työnkuville perehdytyksineen katsottiin myös voivan vaikuttaa työhyvinvointiin kuten välittömästi ongelmiin tarttumisellakin. Työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi mainittiin myös johtajan tehtävä työntekijöiden tasa-arvoiseen kohteluun, kuunteluun ja aktiiviseen vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen. Lisäksi toivottiin terveellistä työympäristöä, lasten ryhmäkokojen pienentämistä sekä päivähoidon johtotason aktiivista kiinnostusta päiväkodin arkeen.

**Omavastuusuudessa** esille nousivat positiivisen asenteen ja palautteen tärkeys eli kehuminen ja kannustaminen, ”seläntakana” puhumisen poistaminen sekä työyhteisössä rakentavalla mielellä mukana oleminen. Koettiin myös niin, että asioista voitiin jokaisen pystyvän ottavan itsekkin selvää rakentavalla tavalla. Tuntumaan luottamiseen ns. luulemiseen ei katsottu olevan varaa, vaan jokaisen toivottiin kysyvän henkilökohtaisesti asioista, jolloin tieto perustuisi tosiasioihin. Puheeksi taas toivottiin otettavan niin hyviä kuin huonojakin asioita, ja ikävistä asioista toivottiin voivan keskusteltavan suoraan, mutta rakentavasti. Vaikutusta katsottiin olevan myös sillä, että teki työnsä kykyjensä mukaan tunnistuen omat vahvuutensa ja heikkoutensa, toisten ajatusten arvostamisella, kuuntelemisella, rehellisyydellä, ystävällisyydellä ja arvostavalla kohtelulla sekä kaikkien työntekijöiden tervehtimisellä.



Myös laaja-alaisella näkemyksellä, antamalla jokaiselle työrauha ja vapaus tehdä työtä omalla tavallaan, arvostamalla omaa mutta myös toisten työpanosta, muutosvalmiuden käyttöönotolla sekä tarvittaessa joustamisella, toisten auttamisella sekä luovalla hulluudella ja huumorilla katsottiin olevan vaikutusta. Turhan ”nippottamisen” poisjättäminen, ”yhteen hiileen puhaltaminen” ja se, että kohtelisi työkaveria siten kuin haluaisi itseäänkin kohdeltavan tulivat myös esille. Johtajan katsottiin luovan paljon talon tunnelmaa ja ilmapiiriä, mutta myös kaikkien panostuksella katsottiin olevan merkitystä. Eräässä vastauksessa muistutettiin myös siitä, että työ on vain yksi osa-alue elämässä ja huolehtimalla omasta fyysisestä ja psyykkisestä kunnostaan jaksaisi joka osa-alueella paremmin. Omaan ja koko työyhteisön positiiviseen vuorovaikutukseen nähtiin olevan vain yksi tie – oma positiivisuus.

## 9.2 Paakkilan päiväkodin tulokset avoimista kysymyksistä

**Paakkilan päiväkodin** vastausprosentti kokonaisuutena avoimissa kysymyksissä oli 87,5 %. Työyhteisö on Paakkilassa jakautunut kahteen erilliseen rakennukseen rakenteellisten syiden vuoksi, joten vastauksissa ilmeni työyhteisökonseptin muuntuminen työryhmäkonseptiksi ymmärrettävistä syistä. Työyhteisössä koettiin **toimiviksi asioiksi** yhteistyö, asiakaslähtöisyys, joustavuus, toimivat työlistat sekä sijaisjärjestelyt. Työryhmässä toimiviksi asioiksi listattiin palautteen antamisen luonnollisuus sekä tiedonkulku. Edelleen koettiin keskustelut työn tekemisen periaatteista sekä kirjattujen yhteisten toimintaperiaatteiden olemassaolosta helpottavan työn tekemistä. Myös tilan antaminen ajallisesti keskusteluille lasten asioista ja työntekijöiden havainnoista ja kokemuksista koettiin hyväksi.

**Kehittämistä kaipaaviksi asioiksi** nousivat vastausten perusteella työyhteisön johtamisen ajatus kokonaisuutena, eli päiväkodin yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ”yhteen hiileen” puhaltamalla, tasa-arvoinen tiedonkulku, sekä yhteisöllinen suvaitsevaisuus ja avoimuus. Myös yhteistä toimintaa toivottiin enemmän. Huomiota kiinnitettiin edelleen työnohjauksen tarpeellisuuteen sekä asianmukaisiin työtiloihin, sillä rakennuksia ei ole alkujaan rakennettu päiväkodiksi.

**Voimia työhön** koettiin saavan hyvästä työilmapiiristä omassa työryhmässä, oman osaston työntekijöiden hyvistä väleistä ja yhteisistä keskusteluista, lapsista ja lasten

palautteista, oman osaston yhteisestä suunnittelusta ja tavoitteellisuudesta sekä positiivisesta palautteesta ja rennosta ilmapiiristä jossa toiminta oli suunnitelmallista muttei hektistä suorittamista.

**Voimia vieviksi tekijöiksi** nimettiin huono sisäilma, ahtaat ja pienet tilat, työntekijöiden joustamattomuus toisiaan kohtaan, epäsopu, ristiriitatilanteet, tiedonkulun riittämättömyys, opiskelijoiden ohjaus ”korvauksetta” sekä luvattujen asioiden tai yhteisten sopimusten unohtaminen. Myös johtamisen tapaan kiinnitettiin huomiota niin yksikkötasolla kuin koko kaupungin organisaatiossa.

**Työyhteisön hyvinvointia kehittäviksi tekijöiksi**, vastaten toiseen tutkimusongelmakysymykseen, listattiin toive terveellisestä ja tarkoituksenmukaisesta työympäristöstä, perustehtävän muistaminen, tiimityötaidot ja toisten työntekijöiden arvostaminen sekä avoin keskustelu ja tiedonkulku. Lisäksi toivottiin työterveyshuollon aktiivisempaa otetta tukitaitoineen sekä työnohjausta ja esimiehen puuttumista ristiriitoihin. Avaimena kehittymiseen nähtiin koko kaupungin organisaation johtamiskulttuurin kehittäminen kuin myös työntekijöiden, johtajien sekä ylempien esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittäminen yhteisten ja yhteisöllisten koulutusten avulla. Ehdotuksena esille nousi edelleen yhteisöllisyys, mitä voitaisiin erään vastaajan mielestä toteuttaa mm. säännöllisinä kaikkien päivähoidon työntekijöiden työnkiertona.

**Se, miten henkilökunta katsoi itse voivan vaikuttaa omaan että koko työyhteisön työhyvinvointiin** toi esille monia näkökohtia. Vastauksista nousi esille vuorovaikutusvastuu, johon kuului rehellisyys ja rakentava avoimuus sekä vastuun ottaminen omista puheistaan. Myös erilaisuuden hyväksymisellä niin puheissa kuin teoissa uskottiin olevan vaikutusta kuin myös työn suunnittelulla, joustavuudella, yhteisistä päätöksistä kiinni pitämisellä sekä informoinnilla. Vaikutusta katsottiin olevan myös sillä, että hoiti lapsia lämmöllä ja rakkaudella kuunnellen ja olemalla läsnä sekä sillä, että osasi tukea ja kannustaa toista, osasi ottaa kaikki työntekijät huomioon, piti kaikkia työntekijöitä samanarvoisina, vältti puhumasta toisista pahaa ja selvitti mieltäpainavat asiat heti. Eräs vastaaja kiteytti ajatukset lauseeseen: ”Anna arvo itsellesi ja anna se myös toisille”.

### 9.3 Ryhmäperhepäiväkotien tulokset avoimista tuloksista

**Ryhmäperhepäiväkotien** vastausprosentti avoimissa kysymyksissä oli kokonaisuutena 80 %. **Toimiviksi asioiksi** koettiin yhteistyö, joustavuus, tasapuolisesti jakautuvat työvuorot, perehdytys, turvallisuusohjeet, keskustelut mahdollisten uusien toimintamallien käytöstä ja toimivuudesta kehittämisineen, yhteiset perussäännöt, selkeä muttei liian tiukka työnjako, rentous ja suvaitsevaisuus sekä hyvä ilmapiiri ja työnteko lasten sekä lasten vanhempien ja työkavereiden kesken. Myös se, että kaikki saivat osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, kaikkia kuunneltiin ja huomioitiin tasa-arvoisesti sekä arvostus ja kunnioitus työntekijöiden kesken koulutuksesta tai iästä riippumatta koettiin toimiviksi.

**Kehittämistä kaipaavissa asioissa** nostettiin esille tiedottaminen, yhteisten pelisääntöjen säätäminen, ristiriitojen ratkaiseminen ja rakentavan kritiikin opetteleminen. Kehittämistä kaivattiin avoimuuteen ja jokaisen arvostamiseen ja huomioimiseen kuin myös jokaisen työntekijän näkemiseen omat vahvuutensa omaavina. Edelleen toivottiin erilaisuuden kunnioittamista ja ammatillisia yhteistyötaitoja erityisesti rakentavasti keskustelemiseen ilman syyllisten etsimistä ja nimeämistä. Kehittämiskohteeksi nimettiin myös henkilökunnan ja koko ”ryhmistyyhteisön” yhteiset palaverit, joita toivottiin säännöllisiksi ja enenemissä määrin oleviksi. Esimiehen osalta toivottiin puuttumista epäkohtiin.

**Voimaa antavat tekijät** löytyivät työntekijöiden hyvästä yhteistyöstä eli ”yhteen hiileen” puhaltamisesta, jokaisen osaamisen arvostamisesta sekä siitä, että työkavereihin saattoi luottaa tiukoissakin tilanteissa. Voimia saatiin myös huumorista, rakentavista keskusteluista sekä positiivisesta palautteesta niin lapsilta, vanhemmilta, työkavereilta kuin esimieheltäkin. Edelleen ammatillinen ja työyhteisöä tukeva toiminta, pienet mielekkäät projektit ja retkien suunnittelu ja toteutus yhdessä lasten kanssa, hoitopaikan kodikkuus sekä oman työn tärkeäksi kokeminen antoivat voimaa.

**Voimia vieviksi tekijöiksi** listattiin yötyö, ylipitkät työvuorot ja jatkuvat työvuoromuutokset mitkä estivät mm. jokaiselle työntekijälle kuuluvat vapaa-ajanviettosuunnitelmat, hengähdystaukojen puute, suuret lapsiryhmät joissa oli paljon pieniä lapsia, jatkuva varalapsivirta, lisätyövoiman puute, lasten hoitoaikojen

tuomattomuus sekä kiire ja riittämättömyyden tunne. Myös yhteiskunnan koettiin asettavan paineita. Kuluttavaksi asiaksi koettiin edelleen se, jos ilmapiiri oli eripurainen tai toisista työntekijöistä pelkästään negatiivisia piirteitä esiintuova.

**Ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi,** vastaten toiseen tutkimusongelmakysymykseen, olivat ilmapiirin parantamispyrkimys johon jokaisen katsottiin omalta osaltaan voivan vaikuttaa. Hyvä työhyvinvointi katsottiin saavutettavan myös avoimella keskustelulla rakentavasti ratkaisuihin pyrkien ilman syyllisten etsimistä, kuuntelemalla työtovereita ja esimiestä toivottujen työmenetelmien suhteen, kunnioittavalla ja tasa-arvoisella suhtautumisella kaikkiin työntekijöihin sekä yksilöiden erilaisuuden hyväksymisellä ja ”seläntakana” puhumisen välttämisellä. Edelleen nostettiin esille yhteisten pelisääntöjen sopiminen, palautteen antamisen tavan huomioiminen, mieltä painavien asioiden selvittäminen, rakentavasti muutoksiin suhtautuminen, säännöllisten palaverien pitäminen sekä ajoittaiset itsearviointit kirjaamisineen.

Työhyvinvointia toivottiin edistettävän myös virkistyspäivillä, joissa tutustuttaisiin työtovereihin ilman ”työminää” ja työympäristöä. Edelleen esitettiin työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi omasta fyysisestä kunnosta huolehtimista, tyky-toimintaa sekä rehtiyyttä ja reiluutta toisia työntekijöitä kohtaan unohtamatta huumoria. Jokaisen omavastuuosuutta peräänkuulutettiin, eli uskottiin, että jos on hyvää tahtoa tulla kaikkien ihmisten kanssa toimeen, se kyllä onnistuisi.

**Siihen, miten kukin katsoi itse voivan vaikuttaa omaan ja koko työyhteisön työhyvinvointiin** löytyi monta tapaa. Vastauksista tuli esille omasta fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä huolehtiminen. Myös sillä, että osasi jakaa vastuuta ja tarvittaessa sanoa myös ei, sekä työnsä kunnolla tekemisellä käyttäen omia vahvuuksiaan katsottiin edistettävän työhyvinvointia. Edelleen katsottiin kiittämisen ja anteeksipyyttämisen osaamisen, reilouden, iloisuuden, avoimuuden, rehellisyyden, yhteistyökyvyn ja sosiaalisuuden olevan tärkeitä taitoja. Myös keskustelemisella ja vaikeiden asioiden käsittelemisellä sekä suhtautumisella myönteisesti myös kritiikkiin katsottiin edistettävän omaa ja yhteistä hyvää. Toisten mielipiteiden kuunteleminen ja niiden huomioonottaminen sekä omien mielipiteidensä perusteleminen sekä tarvittaessa

omien toimintatapojen kyseenalaistaminen ja kompromissien tekeminen nostettiin myös esille.

Vaikutusta katsottiin olevan myös sillä, että osasi olla toista kunnioittava ja arvostava työkaveri ja kohdella kaikkia työntekijöitä samanarvoisina sekä sillä, että ei puhu negatiivisesti poissaolevista työntekijöistä, ei juoruile, eikä ole itsekäs. Eräässä vastauksessa toivottiin myös sitä, että huumori ja pieni pilke silmäkulmassa tulisivat säilymään läpi koko työuran. Ja loppukaneettina erääseen vastaukseen oli kirjoitettu elämänohje: ”Elämää ei kannata ottaa liian vakavasti, siitä ei ikinä selviä hengissä”.

#### **9.4 Johtopäätökset tulosten perusteella**

Kokonaisuudessaan johtopäätös avointen vastausten tuloksista oli se, että ne tukivat monilta osin monivalintatuloksia niin toimivien kuin kehittämistä kaipaavienkin asioiden kohdalla. Edelleen avoimet kysymykset haastoivat vastaajia pohtimaan syvällisemmin niitä asioita, mitkä he työssään kokivat voimia antaviksi ja taas voimia vieviksi tekijöiksi omavastuuta unohtamatta. Myös nämä vastaukset tukivat monivalintatuloksia, joskin pieniä ristiriitaisuuksia tulosten välillä esiintyi. Seuraavissa kappaleissa tuon tiivistetysti esille tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi vastaten toiseen tutkimusongelmakysymykseen.

**Ahjolan päiväkodin henkilökunnan** vastauksista kehittämistä kaipaavina asioina nousivat esille jokaisen työntekijän arvostaminen omina persooninaan, jokaisen mielipiteen kuunteleminen ja työntekijöiden tasa-arvoisuuden kokeminen. Myös ajoittainen pystymättömyys avoimuuteen ongelmatilanteissa koettiin kehittämistä kaipaavaksi asiaksi. Edelleen perhdytys, suuret ryhmäkoot ja lisääntyvä määrä erityisen tuen tarpeessa olevia lapsia puhuttivat.

Vastausten perusteella henkilökunnan ehdotusten mukaan yhteisten pelisääntöjen laatimisella koskien sekä arvokysymyksiä, käyttäytymistä että ongelmatilanteisiin tarttumista pystyttäisiin kehittämään myönteistä työhyvinvointia. Myös enenemissä määrin yhteisillä keskusteluilla avoimuuteen ja rakentavuuteen pyrkien, toisten ajatuksia arvostamalla ja kuuntelemalla, kuin myös kohteliaalla ja arvostavalla käytökselläkin jokaista työntekijää kohtaan sekä ”selän takana” puhumisen välttämällä tuettaisiin

koko työyhteisön työhyvinvointia. Eräässä vastauksessa toivottiin vuorovaikutuskoulutusta mikä vastaisi otollisesti henkiseen työhyvinvointiin panostamista.

**Paakkilan päiväkodin henkilökunnan** avoimista kysymyksistä saatujen vastausten perusteella kehittämistä kaipaaviin asioihin listattiin toimivat ja terveelliset tilat. Ahtailla, päiväkotityöskentelyyn tarkoittamattomilla tiloilla huonoine sisäilmoineen on väistämättä vaikutuksensa. Kehittämistä ja informointia kaipaavat asiat juontuvat osaksi siitä, että toiminta on pakotetuista syistä jakautunut kahteen erilliseen rakennukseen. Osa työyhteisöstä kokee asioiden olevan omassa työryhmässään hyvin, mutta koko työyhteisö ei näin koe.

Kehittämistä kaipasi vastausten perusteella yhtenäinen johtaminen, jossa myös jokaisen työntekijän tulisi ottaa omavastuuta. Avaimet koko työyhteisön kehittämiseen löytyvätkin kyselyyn vastanneiden vastauksista joita olivat ”yhteen hiileen” puhaltaminen, vuorovaikutuksessa rakentavuuteen pyrkiminen, ”selän takana” puhumisen välttäminen, erilaisuuden hyväksyminen niin puheissa kuin teoissa sekä jokaisen ihmisen samanarvoisena pitäminen. Tämä tarkoittaa kuitenkin yhteisten pelisääntöjen laadintaa ja jokaisen sitoutumista niihin. Sopimalla pelisäännöistä kaikkia työntekijöitä kuunnellen ja rakentavuuteen pyrkien ja jokaisen ottaessa vastuuta omasta vuorovaikutuksestaan, päästään työhyvinvoinnin kehittämisessä myönteiselle pohjalle. Edelleen vastauksissa toivotut työnohjaukset sekä vuorovaikutuskoulutukset tulisivat edistämään yhteistä työhyvinvointia muistaen, että hyvään henkiseen työhyvinvointiin päästään ennenkaikkea yhteisvastuullisesti.

**Ryhmäperhepäiväkotien henkilökunta** koki kehittämistä kaipaaviksi asioiksi yhteisten palaverien pidon tiedottamisineen, sekä yhteiset pelisäännöt. Edelleen kehittämistä kaipasi ristiriitojen ratkaiseminen ja rakentava keskustelu ilman syyllisten etsimistä sekä rakentavaan kritiikkiin pyrkiminen. Kehittämistä kaivattiin myös jokaisen arvostamisessa ja erilaisuuden kunnioittamisessa.

Ryhmäperhepäiväkodin henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittämis ehdotusten mukaan ilmapiiri varmasti paranisi, kun jokainen ottaisi vastuuta omasta tekemisestään kunnioittamalla ja arvostamalla toista ja jokaisen työpanosta, pyrkien samalla

avoimuuteen ja rakentavuuteen. Tällöin seläntakana puhuminen jäisi pois. Tähän vaikuttaisi osaltaan, kuten työntekijät olivat toivoneetkin, yhteiset säännölliset palaverit, joissa aivan ensialkuun sovittaisiin yhteiset pelisäännöt jokaisen myös sitoutuessa niihin.

**Jokaisella tutkimuskohteella** on mielestäni hyvät mahdollisuudet kehittää yhteistä työhyvinvointia, sillä yhteenvedon perusteella vastauksista käy hyvin selkeästi esille toive ”yhteen hiileen” puhaltamisesta. Ensisijaisesti jokaisen yksikön tulisi kokoontua yhteisesti pohtimaan tuloksia ja laatia niiden pohjalta omat pelisääntönsä. Pelisääntöjen laatimisen tulisi kuitenkin lähteä kuten monissa vastauksissa toivottiin, jokaisen myönteisestä rakentavuuteen pyrkivästä asenteesta ilman syyllisten etsimistä. Tärkeää olisi keskustella yhteisesti niin arvoista kuin asenteista, sillä ihmisten erilaiset arvomaailmat kohtaavat vain yhteisten keskustelujen kautta.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työhyvinvointi ja erityisesti henkinen työhyvinvointi ja jaksaminen ovat nousseet esille niin valtakunnallisesti Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeistuksissa mutta myös kuntatasolla. Esimerkiksi tällä hetkellä Haapavedellä on puhuttanut Haapaveden kaupungin strategia 2015, jossa kaupungin tehtävänä nähdään kaupunkilaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Terveys- ja hyvinvointi nähdään osana kaupungin visiota ja strategiassa painottuu ennenkaikkea ennaltaehkäisevä toiminta. (Haapaveden kaupungin julkinen pöytäkirja § 69, 103.) Myös Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on tuonut julkaisussaan Hyvinvoiva ja terve kunta (2008) esille hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kunnissa ja nostanut esille johtamisen merkityksen hyvinvoinnin tukemisessa.

Vaikka omassa tutkimuksessani tutkimusalue teorioineen oli hyvin laaja ja työtä teettävä, pidin tärkeänä kuitenkin panostaa kaikkiin kolmeen alueeseen eli johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutustaitoihin. Tämän tutkimuksen päätarkoitus oli tutkia Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstön henkisen työhyvinvoinnin tilaa näiden kolmen osa-alueen kautta. Sillä, että tutkimukseni koski näinkin laajaa aluetta, oli oma tarkoituksensa. Mielestäni keskittymällä vain yhteen alueeseen saataisiin yksityiskohtaista tietoa, mutta tieto voisi jäädä kuitenkin yksipuoliseksi tai jopa harhaanjohtavaksi. Sitävastoin keskittymällä kaikkiin osa-alueisiin, voitaisiin niitä tietoisesti ja systemaattisesti yhteisellä rintamalla myös kehittää, sillä osa-alueet vaikuttavat kiinteästi toisiinsa kuten Maslowin tarvehierarkia ja siitä Otalan ja Ahosen (2005) sekä Rauramon (2006) muunneltu työhyvinvointia mallikin osoittavat.

Jotta työyhteisön henkistä työhyvinvointia voitaisiin ajatella kehitettävän, tuli tutkimuksen avulla selvittää johtamisen, organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen toimivuus, mutta myös kehittämisenäkökohdat. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisella tutkimuksella saatiin tutkimusaineistosta mielestäni esille niin toimivat asiat kuin kehittämishaasteetkin vastaten ensimmäiseen tutkimusongelmakysymykseen. Kuten jo teoriaosuudessa toin esille, samakin tutkimus voi hyödyntää molempia, sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia viittekehyksiä. Toiseen tutkimusongelmakysymykseen saatiin vastaukset tutkimuskyselyyn liitetyillä avoimilla kysymyksillä. Tarkoituksena oli



saada henkilökunnalta omia ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin edistämisehdotuksia tulikin joka yksiköltä kattava määrä. Tutkimuksen luotettavuutta tuki mielestäni se, että avoimien vastausten tulokset tukivat osaltaan myös monivalintatuloksia.

Toimivuusprosentti yksiköissä eri osa-alueiden kohdalla oli suhteellisen suuri. Huomioitavaa oli kuitenkin se, että johtamisalueella toimivat asiat olivat hyvin samankaltaisia. Esimerkiksi perustehtävä, työn tavoitteet, tehtäväkuvaus, perehdytys ja kehityskeskustelut olivat joka yksikössä toimivia tekijöitä kuin myös henkilökunnan henkilökohtaisten edellytysten huomiointi ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Myös yhteistyö työhön liittyvissä asioissa, päätösten perusteleminen ja mahdollisuus puhua työhön liittyvistä ongelmista esimiehelle toimivat. Toimivia asioita löytyi paljon myös organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutusosioista mutta näillä alueilla tulivat myös erot esiin.

Koska tutkimukseeni liittyi kiinteästi kehittämisenäkökulma, koin tärkeäksi nostaa esille erityisesti kehittämishaasteet. Kehittämisen keinoja ovat ongelmien kartoittaminen sekä ilmapiirimittaukset vuorovaikutuskehittämisen ohella. Johtamisen, organisaation ja työyhteisön kehittämisen lisäksi tulee aina tavoitella myös yksilöiden persoonallisen kasvun tukemista. Samalla pyritään edistämään avointa tiedon jakamista, erilaisuuden sietoa ja ymmärrystä, vuorovaikutusilmapiiriä sekä osallistumista yhteiseen kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Viitala 2004, 207.) Näitä kaikkia toin esille niin teoriakirjallisuuden kautta kuin itse kyselyssäkin.

Ahjolan päiväkodin tulosten perusteella johtamisosuudessa nousi yhdeksi kehittämishaasteeksi mm. palautteen saaminen esimieheltä. Paakkilan päiväkodin yhdeksi johtamishaasteeksi nousi tiedonkulku. Ryhmäperhepäiväkotien yhteistuloksista johtamisen kehittämishaasteiksi nousivat työpaikkakokoukset ja tiedonkulku. Ensisijaisiksi kehittämishaasteiksi nousivat jokaisessa yksikössä kuitenkin ristiriidat ja niiden avoin ja rakentava käsittely sekä yhteisten menettelytapojen sopiminen ongelmatilanteiden selvittämiseksi. Paakkilan päiväkodissa ja ryhmäperhepäiväkodeissa samat asiat nousivat edelleen esille niin organisaatiokulttuurin osalta kuin työyhteisön vuorovaikutusosiossakin. Näiden tekijöiden voisi sanoa kuuluvan työhyvinvoinnin portailla työpaikan henkisen turvallisuuden alueelle. Tulokset tukevat täten

teoriaosuudessa mainittua ohjetta laatia työyhteisöön henkisen työsuojelun toimintamalli konfliktien ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi.

Ahjolan päiväkodin organisaatiokulttuurin haasteeksi nousivat hyvin selkeästi arvostuskysymykset jotka nousivat haasteeksi myös työyhteisön vuorovaikutusosuudessa. Näinollen Ahjolan kehittämishaasteet liittyvät työhyvinvoinnin portaisiin verraten arvostuksen ja siinä oman työn arvostuksen tarpeisiin. Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuminen yhteisiin toimintasuunnitelmiin, ehdotusten tasa-arvoinen esille tuominen erilaisesta koulutuksesta riippumatta ja jokaisen työntekijän panoksen arvostaminen vaativat tulosten mukaan kehittämistä. Näinollen keskustelut arvoista ja asenteista ovat paikallaan. Kehittämishaasteena jokaisessa yksikössä taas ilmeni työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen kaikkien mielipiteiden esille saamisen hankaluus. Sitävastoin jokaisessa tutkimuskohteessa henkilökunta arvioi omien vuorovaikutustaitojensa olevan hyvät, sillä keskiarvotulosten mukaan niissä ei nähty kehittämishaasteita. Tätä asiaa raotin kuitenkin monivalintatulosten johtopäätökset osiossa tuoden tuloksiin uutta näkökulmaa.

Henkilökunnan omat ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi vastasivat toiseen tutkimusongelmakysymykseen. Vastaukset toivat yhdistetysti esille hyvin samankaltaisia asioita kuin mitä teoriaosuuskin painotti ja mitä eri osa-alueilla monivalintatuloksissa kehittämishaasteinakin tuotiin esille. Ehdotuksina tulivat mm. positiivisen palautteen antaminen. Huomiota haluttiin kaikkien kiinnostävän myös palautteen antotapaan. Vaikeat asiat toivottiin otettavan esille rakentavasti. Avointa keskustelua ilman syyllisten etsimistä painotettiin ja selän takana puhuminen haluttiin työyhteisöstä pois. Myös säännöllisten palaverien, informoinnin ja tiedonkulun toivottiin toimivan. Esille tulivat myös arvostusasiat. Jokaiselta odotettiin niin oman kuin muidenkin työpanoksen arvostamista ja toivottiin että kaikkia työntekijöitä arvostetaan omina persooninaan. Myös tiimityö- ja yhteistyötaidoilla katsottiin olevan merkitystä kuin myös työntekijöiden ja johtajan ammattimaisella, kohteliaalla ja kunnioittavalla käytöksellä. Jokaisen omavastuuta peräänkuulutettiin ilmapiirin parantamiseksi ja myös yhteisten pelisääntöjen laadinta tuli yhtenä kehittämisehdotuksena esille. Jokaisen tutkimuskohteen kohdalla tuli jollain tavoin ilmi myös toive ”yhteen hiileen” puhaltamisesta mistä itse tutkimuskin sai nimensä.

Mitä tulee tutkimuksen luotettavuuteen, sitä lisää se, että kaikki tarvittavat tiedot ovat myös lukijoiden nähtävillä. Tutkimus mittasi mielestäni vahvasti sitä mitä oli tarkoitus ja se on toistettavissa. Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti mielestäni siis toimivat. Toistettavuudessa pitää mielestäni huomioida kuitenkin se, että tilanteet kehittyvät ja elävät koko ajan, jolloin jonakin ajankohtana jokin asia saattaa puhuttaa enemmän kuin toisena, vaikuttaen samalla tutkimustuloksiin. Mielestäni mittaustulokset ovat kuitenkin luotettavia, sillä esimerkiksi arvot ja asenteet ovat hyvin hitaasti muuttuvia asioita. Itse kysymysosiossa huomasin harmittavan puutteen, eli kysymyksistä puuttui työnohjauksen saamisen mahdollisuus, mikä ilmeni tärkeänä asiana itse teoriaosuudessa ja tuli esille myös avointen kysymysten tuloksissa. Heikkoudeksi katsoisin tutkimustuloksissa edelleen sen, että keskiarvotulokset eivät aina tuo koko totuutta esille. Hajontatuloksillakin on merkityksensä. Hajontaluvut ovat kuitenkin jokaisen lukijan nähtävillä.

Aikaisemmat tutkimukset tukivat tuloksiani vuorovaikutuksen, organisaatiokulttuurin kuin johtamisen saraltakin, joten tutkimustulosten voidaan näin sanoa olevan yleistettävissä. Koivuniemi (2004) toi väitöskirjassaan esille, että suurimmat ongelmat työyhteisössä löytyivät ihmissuhteiden toimimattomuudesta. Vähämäen (2008) väitöskirjassa taas tuotiin esille johtamiseen liittyen konfliktitilanteet, mutta ne liitettiin työyhteisön tapaan toimia, eli nähtiin, että konfliktitilanteiden synnyttyä työyhteisössä ei vielä oltu päästy koko työyhteisön neuvottelevaan tapaan toimia. Nämä tukivat omia tutkimustuloksiani sekä teoriaa siinä, että organisaatiokulttuurilla arvoineen ja työyhteisön vuorovaikutuksella omavastuuosuuksineen on ratkaiseva merkitys myös konfliktitilanteiden selvittelyssä johtamisen ohella. Vähämäen tutkimus korosti edelleen avoimien keskustelujen merkitystä. Myös Nakarin (2003) väitöskirjassa tuotiin esille vuorovaikutuksen ja keskustelujen merkitys työyhteisön toimivuudelle. Myös omassa tutkimuksessani esille tuli työntekijöiden toive työpaikkakokouksista ja ajan antamisesta keskusteluille pelkän tiedottamisen sijaan.

Kuten tutkimukseni alussa mainitsin, tarkastelutapani oli ns. suhteita osoittava tarkastelutapa. Eli halusin tuoda esille sen, että henkiseen työhyvinvointiin ei vaikuta pelkästään johtaminen, joskin sillä on suuri merkitys, vaan myös organisaatiokulttuuri ja työyhteisön vuorovaikutus, jossa jokaisella henkilöllä on oma merkityksensä vastuineen ja velvollisuuksineen. Kuten työhyvinvointaissa tuotiin esille, omilla arvoilla ja omalla

halulla vaalia omaa ja koko työyhteisön työhyvinvointia on merkityksensä, sillä jokaisen työyhteisön jäsenen arvot ja asenteet ovat keskeisiä asioita vaikuttaen koko työyhteisön toimintaan. Nämä tulivat esille myös tässä tutkimuksessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa näitä asioita on nostettu esille mielestäni liian vähän niiden ollessa enemmänkin tutkimuksen teoriaosuuden sivuavia aiheita. Arvoasiat halusin omassa tutkimuksessani huomioida niin teoriaosuudessa kuin kysymysten asettelussakin. Edelleen omassa tutkimuksessani halusin tuoda esille omien vuorovaikutustaitojen tarkastelun, jota ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole juurikaan tutkittu. Näinollen tutkimukseni toi hiukan myös uutta tutkimustietoa aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna.

Pohtiessani tutkimuksen opetuksellisuutta ja hyödynnettävyyttä, koin, että tutkimus opetti niin teoriakirjallisuuden, tutkimustulosten kuin aikaisempien tutkimustenkin kautta, että työyhteisön henkiseen työhyvinvointiin voi jokainen omalta osaltaan vaikuttaa panostamalla vuorovaikutukseen ja taas johtotason järjestäessä keskusteluille aikaa. Tutkimus osoitti edelleen itse tutkimuksen tekemisestä sen, että monivalintakysymysten lisäksi työntekijöiden omille ajatuksille on hyvä antaa vapaata tilaa. Avointen vastausten perusteella voin väittää, että työyhteisöt omistavat hyvin paljon henkistä pääomaa ja ns. ”hiljaista tietoa” hyvine ajatuksineen ja ideoineen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Nämä ajatukset eivät vain jostakin syystä ole päässeet koko työyhteisön tietoisuuteen. Monivalintatulosten perusteella kaikki työntekijät eivät tuoneet mielipiteitään yhteisissä palavereissa esille. Tässä suhteessa tutkimus edisti kaiken työntekijöiden kuulluksi tulemistä. Tässä piilee myös työyhteisön kehittämisen yksi avain ja avainkysymys, eli kuinka saada jokaisen työntekijän ääni kuuluville.

Tutkimuksen hyödynnettävyyden näen niin, että tutkimus toi laajalta alueelta tutkimustietoa jota yksiköt ja johtotaso voivat hyödyntää henkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimustulokset sinällään antoivat myös ns. työkalupakin toimivien ja kehittämishaasteiden muodossa sekä henkilökunnan omien ehdotusten kera, jolloin esimerkiksi työyhteisön pelisääntöjen laadinnalle on jo tämän perusteella olemassa raamit. Kyselyä taas voi sen yleistettävyyden vuoksi hyödyntää myös muissa sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä.

Omalla kohdallani tutkimuksen tekeminen, laajaan aineistoon syventyminen niin teoriakirjallisuuden kuin tutkimusaineiston kauttakkin syvensi ja lisäsi omaa

ammattinhallintaa tuoden hyödynnettävyyttä myös tulevia sosionomin työtehtäviä ajatellen. Pohdinnat työelämäohjaajani kanssa ja lukuisat antoisat keskustelut opinnäytetyöohjaajani kanssa antoivat opinnäytetyön tekemiselle merkitystä josta oli hyvä ammentaa. Kuten aikaisemminkin sanoin, opinnäytetyönohjaajani antoi itselleni tilaa tehdä opinnäytetyötäni itsenäisesti visiooni luottaen tuoden aina välillä esille pohtimisen aiheita joita mielessäni mietin ja työstin taas eteenpäin ajatustyön tuodessa aina uutta kerrostumaa aikaisempiin ajatuksiin. Ennenkaikkea visioni tätä työtä tehdessäni oli henkisen työhyvinvoinnin ratkaisukeskeinen kehittäminen tutkimusongelmien, tutkimuskyselyn ja tutkimustulosten avulla.

Kuten Multanen ym. (2004, 33) mainitsivat, kyselyn tekeminen ja tulosten esittäminen henkilöstölle ei vielä kuitenkaan johda asioiden käytäntöön viemiseen tai muuttamiseen. Tulosten tulkinta ja kehittämiskohteiden nimeäminen tulee olla koko työyhteisön asia. Tulee myös muistaa, että tutkija, tutkittava ja tutkimusselosteen lukija tulkitsevat tutkimusta aina omalla tavallaan. Faktoistakin voi syntyä tulkintaerimielisyyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Hyvinvoinnin kehittämistyössä ensisijainen menetelmä onkin keskustelut. (Nummelin 2007, 119.) Tulokset tulisi käydä yksiköittäin läpi huolellisesti keskustellen ja valita yhteistyössä tärkeimmät kehityskohteet toteutettaviksi. Tärkeintä kaikessa olisi siis viedä kartoituksessa esiintulleet haasteet käytäntöön. (Nummelin 2007, 125). Ja kuten Ahola & Furman (2002, 69) toteavat, kehittämishaasteet olisi hyvä osata kääntää tavoitteiksi, jolloin voitaisiin puhua tavoitteiden saavuttamisesta eikä ongelmista.

Jos tutkimustuloksiin tartutaan rakentavalla otteella, se edistäisi jokaisen työyhteisön jäsenen henkistä työhyvinvointia. Kehittämisen keskeisempiä onnistumisen edellytyksiä ovat kuitenkin työntekijöiden, esimiesten ja johdon rehellinen sitoutuminen. (Multanen ym. 2004, 34.) Saavutettuja tuloksia tulisi myös seurata ja arvioida, jolloin saataisiin tietoa kehittämistoiminnan onnistumisesta, jonka pohjalta voitaisiin taas luoda pohjaa uusille kehittämishaasteille. (Nummelin 2007, 119.) Mielenkiintoisena jatkotutkimuksena pitäisin ns. vaikuttavuustutkimusta arviointineen eli sitä, kokivatko työntekijät ja johtotaso tutkimuksesta olleen hyötyä, ja keskusteltiin tuloksista yhteisesti niin, että kehittämiskohteita myös pyrittiin toteuttamaan. Edelleen tutkimuskohteena voisi jatkossa olla kotona työskentelevät perhepäivähoitajat. Vuorovaikutus, johtaminen ja perhepäivähoitajien kokemukset oman työkentän

kulttuurista ja arvostuksesta arvoineen olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Pitäisin ensiarvoisen tärkeänä saada myös heidän näkemyksensä esille niin kehittämiskohteista kuin toimivista tekijöistäkin.

Näin lopuksi haluan painottaa sitä, että kaiken toiminnan lähtökohtana on rakentavuus, niin työyhteisön kehittämisessäkin. Toivon, kuten tutkimukseni alussa mainitsin, että tämä tutkimus olisi sysäys rakentavaan yhteiseen kehittämiseen henkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi niin johtamisen, organisaatiokulttuurin kuin vuorovaikutustaitojenkin osalta. Ja kuten eräs vastaaja kiteytti, jokaisen omavastuusuudella on merkitystä. Jos löytyy hyvää tahtoa, asioilla on tapana myös onnistua.

## LÄHTEET

### Painettu kirja

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva : WS Bookwell Oy.
- Ahola, T. & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammi.
- Ahola, T., Furman, B. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna : Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Harju, K. & Kallasvuori, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki : Edita Prima Oy.
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki : Yrityskirjat Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna : Kariston Kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, P. 2005. Hämeenlinna : Karisto Oy Kirjapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä : Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo : WS Bookwell Oy.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki : Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. & Laurila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä : Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kauppila, R. A. 2006. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Juva : WS Bookwell Oy.
- Liski, M., Horn, S., Villanen, M. & Oikarinen, T. 2007. Joka pomon käsikirja. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B. Lahti : Esa Print Oy.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä : Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Helsingin työterveyslaitos. Helsinki : Otamedia Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere : Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Juva : WSOY.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle- tulosta toimintaan. Helsinki : WSOY.

- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo : WSOY.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaot - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Eesti : Yrityskirjat Oy.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. 2., uudempi painos. Hämeenlinna. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimuskeskus.
- Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri, selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. suom. Päivi Rosti. Tampere : Tammer-Paino.
- Vartia, M., Lehtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsingin työterveyslaitos. Helsinki : Vammalan Kirjapaino Oy.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki : WSOY.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki : Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki : Edita Prima Oy.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

### **Painamaton sähköinen julkaisu**

Asetus lasten päivähoitosta. Luettu 5.11.2008 16.3.1973/239  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>

Haapaveden kaupunki. Perusturvalautakunta/Sosiaali- ja terveyspiiri Helmi. Haapaveden kaupungin strategia. Julkinen pöytäkirja 15.9.2009. Luettu 3.1.2010  
[http://www.haapavesi.fi/files/poytakirjat/PETULA\\_PK\\_2009\\_6.pdf](http://www.haapavesi.fi/files/poytakirjat/PETULA_PK_2009_6.pdf)

Hottinen, V. 2002. Työyhteisöindeksi. Menetelmän kuvaus ja sen käyttö henkilöstötilinpäätöksen osana pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työterveyslaitos. Psykologian osasto. Luettu 28.2.2009  
<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/tyoyhtindeksi.doc/>

Haapaveden kaupungin palvelusivusto. Luettu 28.2.2009 <http://www.haapavesi.fi/>

Itä-Suomen työsuojelupiiri. Työn henkisen kuormittavuuden arviointia. Luettu 28.2.2009 <http://www.tyosuojelu.fi/upload/itsp-henkyokuormitusohje.pdf>

Jokinen, H. 2001. Esimiesten taidot. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu-tutkielma. Luettu 16.6.2009  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11148/hjokinen.pdf?sequence=1>

Karhapää, J. 2007. Hoivayritysten työntekijöiden työhyvinvointi vanhuksen ympärivuorokautista hoivaa ja hoitoa tarjoavissa yrityksissä. Kuopion yliopisto.



Terveystiete. Terveystieteen ja –talon tutkimuskeskus. Pro gradu-tutkielma. Luettu 1.3.2009 <http://www.kampus.uku.fi/gradut/2008/4335.pdf>

Kirvesniemi, T. 2004. Päivähoidon laadukas johtaminen. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Luettu 15.6.2009 <https://oa.doria.fi/dspace/bitstream/10024/3648/1/paivahoi.pdf>

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampereen yliopisto. Kasvatustiedelaite. Väitöskirja. Luettu 8.12.2009 <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5943-1.pdf>

Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. 2007. Suomen kuntaliitto. Luettu 2.1.2010 <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p0506201012371.pdf>

Laki lasten päivähoitosta. Luettu 5.11.2008 19.1.1973/36 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Luettu 7.12.2009 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007 : 3. Hyvinvointi 2015-ohjelma. Sosiaalialan pitkän aikavälin tavoitteita. Luettu 5.11.2008 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3640.pdf&title=Hyvinvointi\\_2015\\_ohjelma](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3640.pdf&title=Hyvinvointi_2015_ohjelma)

Terveystieteiden ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus. 2008. Hyvinvoiva ja terve kunta. Tukiaineistoa kuntajohdolle. Gummerrus kirjapaino Oy. Luettu 3.1.2010 <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/cf9bd600-ba20-4996-ae1-5077f7de5fe0>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettu 5.11.2008 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Waris, K. 2006. PSYFYRIX- menetelmä. Työterveyslaitos. Menetelmäpakki. Luettu 1.3.2009 <http://www.tyoturva.fi/tyoturvaluus/vointi/tyostressikysely.html/psyfyrix>

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisointiala. Väitöskirja. Luettu 7.12.2009 <http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae22008.pdf>

Eeva Harmaala  
Keski-Pohjanmaan AMK  
Ylivieskan yksikkö  
sosiaalialan KO

**TUTKIMUSLUPAHAKEMUS**

04.05.2009

Päivähoidonohjaaja Rauni Siirtola  
Haapaveden kaupunki  
Tähtelänkuja 1  
PL 40  
86601 HAAPAVESI

**TUTKIMUSLUPAHAKEMUS**

Opiskelen Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa, Ylivieskan yksikössä, sosionomin tutkintoon johtavassa koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstön tämänhetkistä psykososiaalisen työhyvinvoinnin tilaa ja tuoda tulosten avulla niin myönteiset kuin mahdollisesti kehittämistäkin kaipaavat asiat rakentavasti esille. Kyselykartoitukseni piiriin kuuluvat Haapaveden kaupungin Ahjolan ja Paakkilan päiväkodit, sekä ryhmäperhepäiväkodit Miina, Manu, Minttula sekä Muksula.

Kyselykartoitus on tarkoitus suorittaa toukokuussa 2009. Kesän ja syksyn ajan analysoin saamaani aineistoa ja opinnäytetyöni on tarkoitus valmistua joulukuuhun 2009 mennessä. Opinnäytetyöni valmistuttua tulen esittelemään ja käymään tutkimustulokset yksiköittäin läpi.

Ystävällisin terveisin

---

Eeva Harmaala

xxx xxxxxxxx

Lupa myönnetty:

---

Paikka ja aika

Rauni Siirtola

Hei!

Olen Eeva Harmaala ja opiskelen Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa, Ylivieskan yksikössä sosiaaliaalaa. Tarkoitukseni on valmistua sosionomiksi keväällä 2010. Opintoihini kuuluu opinnäytetyön tekeminen, ja aiheeksi olen valinnut psykososiaalisen työhyvinvoinnin, jota voidaan useiden kirjallisuuslähteiden perusteella kutsua ns. henkiseksi työhyvinvoinniksi. Itse tutkimusaihe nousee valtakunnallisista sosiaali- ja terveysministeriön ohjeistuksista Hyvinvointi 2015 ohjelmassa.

Tutkimuskohteina ovat Haapaveden kaupungin Ahjolan ja Paakkilan päiväkodit, sekä ryhmäperhepäiväkodit Minttula, Muksula, Miina ja Manu. Luvan kyselyn suorittamiseen olen hakenut Haapaveden kaupungin päivähoidon ohjaajalta. Kysely ei sisällä ikä- tai koulutuskysymyksiä, ja Minttulan, Muksulan, Miinan ja Manun vastaukset tullaan yhdistämään yhdeksi kokonaisuudeksi ”ryhmäperhepäiväkodit” otsikon alle niiden pienehkön henkilöstömäärän vuoksi. Tarkoituksena on siis saada mahdollisimman luotettava yleiskuva, ja tämä onnistuu vain takaamalla jokaisen vastaajan tunnistamattomuus, mikä on tärkeä elementti myös tutkimusetiikan kannalta. Kyselyvastaukset ovat ainoastaan minun käytössäni, ja vastausten analysoinnin jälkeen lomakkeet hävitetään asianmukaisella tavalla.

Tutkimuskyselyn tarkoituksena on kartoittaa tämänhetkistä psykososiaalista työhyvinvoinnin tilaa Haapaveden päivähoitohenkilöstön keskuudessa, ja tuoda tutkimuskyselyn avulla niin myönteiset, kuin mahdollisesti kehittämistäkin kaipaavat asiat rakentavasti esille. Tutkimuskysymykset koskevat laajaa kokonaisuutta eli johtamista, organisaatiokulttuuria ja vuorovaikutusta. Henkiseen työnhyvinvointiin ei vaikuta pelkästään johtamistapa, vaan jokaisen työntekijän omavastuuosuudella on vaikutuksensa vuorovaikutustaitoineen. Nämä tekijät yhdessä taas muovaavat organisaatiokulttuuria.

Kysymykset menevät osittain limittäin, sillä eri osa-alueisiin kuuluu usein samoja asioita. Toivon, että ennen kuin aloitat vastaamisen, luet kaikki osiot ensin kertaalleen lävitse. Näin saat kattavan kokonaiskuvan kysymyksistä, mikä helpottaa myös vastaamistasi. Tarkoituksena on, että vastaat kaikkien osa-alueiden kysymyksiin ohjeiden mukaisella tavalla. Valmiit vastaukset voit sulkea ohessa olevaan kirjekuoreen. **Nimettömät kirjekuoret tulen noutamaan maanantaina 25.05.2009.**

**Muistathan, että vastaamalla kyselyyn, olet osaltasi kehittämässä omaa ja työyhteisösi työhyvinvointia! Kiitokset etukäteen!**

**Tarvittaessa saat minuun yhteyden puhelinnumerosta xxx xxxxxxxx**

Eeva Harmaala  
Keski-Pohjanmaan AMK  
Ylivieskan yksikkö  
sosiaaliaalan KO

Lue jokainen kysymys huolellisesti läpi ja merkitse vastauksesi ympyröimällä viidestä vaihtoehdosta se numero joka vastaa käsitystäsi asiasta. Jos et löydä sellaista vastausvaihtoehtoa joka vastaa täsmälleen mielipidettäsi, ympyröi silloin numero, joka lähinnä vastaa mielipidettäsi?

**Johtamisella** ja erityisesti johtamistavalla katsotaan olevan oma merkityksensä koko työyhteisön henkiseen työhyvinvointiin. Kysymykset liittyvät johtajan työnkuvaan, ja tarkoituksena on tutkia sinun kokemustasi siitä, miten asiat organisaatiossasi mielestäsi toteutuvat.

JOHTAMINEN	1 erittäin vähäisessä määrin	2 vähäisessä määrin	3 jossain määrin	4 suuressa määrin	5 erittäin suuressa määrin
1. Ovatko perustehtäväsi ja työsi tavoitteet sinulle selvät?	1	2	3	4	5
2. Onko työtäsi koskeva tehtävänkuvaus tehty ja päivitetty?	1	2	3	4	5
3. Oletko saanut riittävästi perehdytystä tehtäviisi?	1	2	3	4	5
4. Saatko rakentavaa palautetta esimieheltäsi?	1	2	3	4	5
5. Tukeeko johtaminen työsi tekemistä ja kehittämistä?	1	2	3	4	5
6. Käydäänkö työpaikallasi vuosittain kehityskeskusteluja?	1	2	3	4	5
7. Onko työjärjestelyissä huomioitu henkilökohtaisia edellytyksiäsi?	1	2	3	4	5
8. Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	1	2	3	4	5
9. Voitko vaikuttaa omaan työhösi liittyviin asioihin?	1	2	3	4	5
10. Pidetäänkö työpaikallasi säännöllisesti työpaikkakokouksia?	1	2	3	4	5
11. Päätetäänkö työhön liittyviä asioita yhteistyössä?	1	2	3	4	5
12. Perustellaanko tehdyt päätökset työpaikallasi?	1	2	3	4	5
13. Kulkeeko tieto esimieheltä jokaiselle työntekijälle?	1	2	3	4	5
14. Saadaanko tietoa oikeaan aikaan ja riittävästi?	1	2	3	4	5
15. Voitko puhua esimiehellesi työhösi liittyvistä ongelmista?	1	2	3	4	5
16. Käsitelläänkö työpaikan ristiriidat avoimesti ja rakentavasti?	1	2	3	4	5
17. Kuunnellaanko ongelmatilanteisiin liittyvissä asioissa kaikkia asianomaisia?	1	2	3	4	5
18. Onko työpaikallasi sovittu yhteisiä menettelytapoja ongelmatilanteiden selvittelyyn?	1	2	3	4	5
19. Onko henkisestä työsuojelusta keskusteltu?	1	2	3	4	5

**Organisaatiokulttuuri** on laaja kokonaisuus johon kuuluu mm. johtaminen, organisaation päätöksentekotavat, sopivaisuussäännöt, yhteistyötavat, ongelmanratkaisutaidot, arvokysymykset, ilmapiiri, vuorovaikutussuhteet sekä työyhteisön kehittyminen.

### ORGANISAATIOKULTTUURI

	1 erittäin vähäisessä määrin	2 vähäisessä määrin	3 jossain määrin	4 suuressa määrin	5 erittäin suuressa määrin
1. Onko työpaikallasi käyty arvokeskusteluja esim. suvaitsevaisuudesta ja erilaisuuden hyväksymisestä?	1	2	3	4	5
2. Hyväksytäänkö työpaikallasi erilaisuus painottaen erilaisten toimintatapojen oikeutusta?	1	2	3	4	5
3. Arvostetaanko työyhteisössäsi jokaisen työntekijän panosta?	1	2	3	4	5
4. Pääsevätkö kaikki työyhteisössäsi osallistumaan yhteisiin toiminta-suunnitelmiin?	1	2	3	4	5
5. Voidaanko työyhteisössäsi tuoda ehdotuksia ja ideoita tasa-arvoisesti esille riippumatta erilaisesta koulutuksesta?	1	2	3	4	5
6. Pystytkö työssäsi toteuttamaan asioita jotka ovat sinulle tärkeitä ja mielekkäitä?	1	2	3	4	5
7. Ovatko työsi tavoitteet riittävän selkeät ja ollaanko niistä työyhteisössä yhtä mieltä?	1	2	3	4	5
8. Pyritäänkö työyhteisössäsi rakentamaan tapaan kohdata ristiriidat?	1	2	3	4	5
9. Osataanko työyhteisössäsi käntää ongelmat tavoitteiksi jotka voidaan ratkaista?	1	2	3	4	5
<b>10.Etsitäänkö työpaikalla ristiriitoihin syntipukkia?</b>	1	2	3	4	5
<b>11.Vahditaanko työyhteisössäsi toisten työntekijöiden tekemistä?</b>	1	2	3	4	5
12.Onko kritiikki työpaikallasi kehittävää eli annetaanko tilalle parannusehdotus kuinka tulisi toimia?	1	2	3	4	5
13.Vallitseeko työpaikallasi myönteinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan?	1	2	3	4	5
14.Onko työyhteisön toiminta joustavaa?	1	2	3	4	5
15.Toimiiko yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken?	1	2	3	4	5
16.Onko työpaikallasi laadittu yhteiset pelisäännöt?	1	2	3	4	5
17.Sopeudutaanko työpaikallasi yhteisiin pelisääntöihin ja toimitaanko niiden mukaan?	1	2	3	4	5
18.Onko työpaikallasi keskusteltu ammattieettisistä periaatteista?	1	2	3	4	5
19.Toimitaanko työpaikallasi ammattieettisiä periaatteita noudattaen?	1	2	3	4	5

**TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS**

	1 erittäin vähäisessä määrin	2 vähäisessä määrin	3 jossain määrin	4 suuressa määrin	5 erittäin suuressa määrin
1. Toimiiko työyhteisössäsi vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken?	1	2	3	4	5
2. Tarjotaanko ja pyydetäänkö työyhteisössäsi apua tarvittaessa?	1	2	3	4	5
3. Annetaanko työpaikallasi positiivista palautetta?	1	2	3	4	5
4. Kertovatko kaikki mielipiteensä yhteisissä palavereissa?	1	2	3	4	5
5. Ymmärretäänkö työyhteisössäsi erilaisten näkemysten oikeutus?	1	2	3	4	5
6. Huomioidaanko työpaikallasi kaikkien ehdotuksia ja ideoita iästä/koulutuksesta riippumatta?	1	2	3	4	5
<b>7. Puhutaanko työyhteisössäsi toisista työntekijöistä negatiiviseen sävyyn kun he eivät ole paikalla?</b>	1	2	3	4	5
8. Otetaanko työpaikallasi myös vaikeat asiat esille ja puhutaan niistä ratkaisukeskeisesti rakentaen?	1	2	3	4	5

**OMAT VUOROVAIKUTUSTAITOT**

Arvioi omaa käyttäytymistäsi

	1 erittäin vähäisessä määrin	2 vähäisessä määrin	3 jossain määrin	4 suuressa määrin	5 erittäin suuressa määrin
1. Arvostatko itseäsi ja muita työntekijöitä?	1	2	3	4	5
2. Oletko suvaitsevainen, avoin ja kuunteluhaluinen?	1	2	3	4	5
3. Erotatko suuret linjat pikkuasioista?	1	2	3	4	5
4. Kyseenalaistatko omia ajatusmallejasi ja yritätkö ymmärtää myös erilaisia näkökulmia?	1	2	3	4	5
5. Kuunteletko aidosti muita?	1	2	3	4	5
6. Perusteletko kantasi tai mahdollisen kritiikin rakentavalla tavalla?	1	2	3	4	5
7. Hyväksytkö että hyvät ideat eivät ole ikä- tai koulutussidonnaisia?	1	2	3	4	5
8. Annatko positiivista palautetta työkavereillesi ja esimiehellesi?	1	2	3	4	5
9. Selvitätkö mahdolliset erimielisyydet rakentavasti asiaa koskevan henkilön kanssa?	1	2	3	4	5
10. Katkaisetko huhuilta siivet, et tulkitse vaan kysyt faktoja?	1	2	3	4	5

Vastaa alla oleviin kysymyksiin vapaamuotoisesti. Merkitse aina ennen kysymykseen vastaamista sen kysymyksen numero johon olet vastaamassa. Jos et halua kirjoittaa käsin, voit halutessasi vastata kysymyksiin myös tietokoneella ja liittää sen kyselylomakkeen mukaan suljettuun kirjekuoreen.

### **AVOIMET KYSYMYKSET**

1. Mitkä asiat toimivat mielestäsi hyvin työyhteisössäsi?
2. Mitkä asiat kaipaavat mielestäsi kehittämistä työyhteisössäsi?
3. Mistä asioista saa voimia jaksaa työssäsi?
4. Mitkä tekijät vievät voimia työssäsi?
5. Miten työyhteisön hyvinvointiin voitaisiin mielestäsi parhaiten vaikuttaa?
6. Miten voit itse vaikuttaa omaan ja työyhteisön hyvinvointiin?